الجامعة الأردنيـة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: ١٧/ ٨ / ٢٠١١

نموذج رقم (١٨)
اقرار والتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير

أنا الطالب: سعد محمد جابر جابر الرقم الجامعي: ٨٠٩٠٤٠٥

التخصص: الإدارة العامة الكلية: الأعمال

اعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي بعنوان: أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: دراسة حالة.

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ: ١٧/ ٨ / ٢٠١١

الجامعة الأردنية

نمــوذج تفــويض

أنا سهى محمود جابر جابر أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ مــن أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: ١٧/٨/٢٠١١

أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي: دراسة حالة

إعداد

سهى محمود جابر جابر

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، ٢٠١١

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: دراسة حالة)، وأجيزت بتاريخ ٢٠١١/٨/١١.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي، (رئيسا ومشرفاً) أستاذ - إدارة عامة	.... ٢٠١١/٨/١٦
الدكتور محمد فالح الحنيطي، (عضوا) أستاذ مشارك - إدارة عامة	٢٠١١/٨/١٦ ....
الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي، (عضوا) أستاذ مشارك - إدارة عامة	....
الدكتور راتب صويص، (عضوا) أستاذ مشارك - إدارة أعمال	.... ٢٠١١/٨/١٦

الإهداء

الى من كان حاضراً وهو غائب والدي رحمه الله

الى نبع الحنان والعطاء أمي الغالية أطال الله بعمرها

الى من ساندني وأخذ بيدي ونوّر دربي زوجي العزيز

الى أخوتي وأخواتي تقديراً واعتزازاً

اليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

سهى جابر

شكر وتقدير

من بعد شكره وحمده عز وجل لا يسعني الا أن أتقدم بعظيم شكري وامتناني الى الأستاذ الدكتور موسى اللوزي الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الدراسة، والذي زودني بالإرشاد والنصح اللازمين لإتمام هذا الجهد.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى أساتذتي أعضاء هيئة المناقشة لما قدموه من مقترحات وملاحظات أثرت الدراسة.

كما أود أن أشكر كل من ساهم في دعم جهودي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، وأخص بالشكر السيد ماجد عوض/ محلل موارد بشرية لما قدمه لي من عون ومساعده.

لهم جميعا عظيم الشكر وواسع التقدير...

الباحثة سهى جابر

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
فهرس المحتويات	ه
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	م
الملخص باللغة العربية	ن
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
المقدمة	١
مشكلة الدراسة وأسئلتها	٣
أهمية الدراسة	٣
أهداف الدراسة	٤
فرضيات الدراسة	٥
أنموذج الدراسة	٧
التعريفات الإجرائية	٨
منهجية الدراسة	١٠
مصادر جمع البيانات	١٠
محددات الدراسة	١٠
مجتمع الدراسة وعينته	١١
أداة الدراسة	١٢
صدق أداة الدراسة	١٣
ثبات أداة الدراسة	١٣
الأساليب الإحصائية	١٥
الدراسات السابقة	١٦

الفصل الثاني: الاطار النظري	٢٦
عوامل البيئة التنظيمية الداخلية	٢٧
المقدمة	٢٧
مفهوم عوامل البيئة التنظيمية الداخلية	٢٨
إستراتيجية المنظمة وأهدافها: الماهية والمفهوم	٢٨
نماذج تصميم إستراتيجية المنظمة	٢٩
العوامل المؤثرة في إستراتيجية المنظمة	٣١
أهداف المنظمة الماهية والمفهوم	٣١
أنواع الأهداف	٣٢
أهمية الأهداف	٣٢
الثقافة التنظيمية: المقدمة	٣٣
مفهوم الثقافة التنظيمية	٣٣
الخصائص المحددة لجوهر الثقافة التنظيمية	٣٤
وظائف الثقافة التنظيمية	٣٤
آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	٣٥
أنواع الثقافة التنظيمية	٣٦
الهيكل التنظيمي: المقدمة	٣٧
مفهوم الهيكل التنظيمي	٣٨
أهمية الهيكل التنظيمي	٣٨
سلبيات تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم	٣٩
أبعاد الهيكل التنظيمي	٤١
أشكال الهياكل التنظيمية	٤٦
تكنولوجيا المعلومات: الماهية والمفهوم	٥٠
مكونات تكنولوجيا المعلومات	٥٠
أهمية تكنولوجيا المعلومات	٥١
نظم معلومات الموارد البشرية	٥٢
أهمية نظم معلومات الموارد البشرية	٥٣

وظائف نظم معلومات الموارد البشرية	٥٣
إدارة الموارد البشرية	٥٥
المقدمة	٥٥
مفهوم إدارة الموارد البشرية	٥٥
أهداف إدارة الموارد البشرية	٥٦
أدوار إدارة الموارد البشرية	٥٧
وظائف ادارة الموارد البشرية	٥٨
أولا: التخطيط: الماهية والمفهوم	٥٨
أهمية تخطيط الموارد البشرية	٥٨
خطوات تخطيط إدارة الموارد البشرية	٥٩
ثانيا: الاستقطاب: الماهية والمفهوم	٦١
أهداف عملية الاستقطاب	٦٢
مصادر الاستقطاب	٦٢
ثالثا: الإختيار: الماهية والمفهوم	٦٥
مراحل عملية الإختيار	٦٥
رابعا: التدريب: الماهية والمفهوم	٦٧
أهداف التدريب	٦٨
أهمية التدريب	٦٨
تحديد الإحتياجات التدريبية: الماهية والمفهوم	٦٩
طرق تحليل الإحتياجات التدريبية	٧٠
أنواع التدريب	٧١
أساليب التدريب	٧١
تقويم التدريب	٧٣
أساليب تقويم التدريب	٧٣
خامسا: التقييم	٧٤
أهداف عملية تقييم الأداء	٧٥
مراحل عملية تقييم الأداء	٧٦

أساليب تقييم الأداء	٧٨
خصائص عملية تقييم الأداء	٧٩
مشكلات عملية تقييم الأداء	٧٩
سادسا: التحفيز: الماهية والمفهوم	٨٠
أهداف برامج التحفيز	٨٢
نظريات التحفيز	٨٣
الفصل الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٨٨
وصف خصائص عينة الدراسة	٨٨
خصائص إجابات عينة الدراسة	٩١
تحليل نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة المفتوحة	١٠٤
اختبار الفرضيات ومناقشتها	١٠٧
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	١٢٤
النتائج	١٢٤
التوصيات	١٢٦
قائمة المراجع	١٢٧
المراجع العربية	١٢٧
المراجع الأجنبية	١٣٢
الملاحق	١٣٥
ملحق رقم (١) استبانة الدراسة	١٣٥
ملحق رقم (٢) أسماء المحكمين	١٤١
الملخص باللغة الانجليزية	١٤٢

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١)	توزيع الموظفين في الفروع المبحوثة، تبعا للمستوى الاداري	١١
(٢)	عدد الاستبانات الموزعة على العاملين لدى فروع المؤسسة، والمستردة منها	١٢
(٣)	نتائج ثبات فقرات عوامل البيئة التنظيمية بأسلوب كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي	١٤
(٤)	نتائج ثبات فقرات وظائف ادارة الموارد البشرية بأسلوب كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي	١٤
(٥)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والتنظيمية	٨٨
(٦)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات استراتيجية المنظمة وأهدافها	٩٢
(٧)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الثقافة التنظيمية	٩٣
(٨)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الهيكل التنظيمي	٩٤
(٩)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات تكنولوجيا المعلومات	٩٥
(١٠)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية	٩٦
(١١)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التخطيط	٩٧
(١٢)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستقطاب	٩٨
(١٣)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات	٩٩

	الاختيار	
(١٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التدريب	١٠٠
(١٥)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التقييم	١٠١
(١٦)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التحفيز	١٠٢
(١٧)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية	١٠٣
(١٨)	التكرارات والنسب المئوية لمعوقات كفاءة ادارة الموارد البشرية	١٠٤
(١٩)	التكرارات والنسب المئوية لمقترحات تحسين أداء ادارة الموارد البشرية	١٠٥
(٢٠)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية	١٠٧
(٢١)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية	١٠٨
(٢٢)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر استراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية	١١٠
(٢٣)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية	١١١
(٢٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية	١١٣
(٢٥)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية	١١٤
(٢٦)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير النوع	١١٦
(٢٧)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على	١١٨

	كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير العمر	
(٢٨)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	١١٩
(٢٩)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير الخبرة العملية	١٢١
(٣٠)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	١٢٢

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	أنموذج الدراسة	٧
٢	أنواع الثقافة التنظيمية	٣٧
٣	علاقة تصميم المنظمة بمخرجات الكفاءة والتعلم	٤٣
٤	عملية تقييم الأداء في المنظمات	٧٧

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	استبانة الدراسة	١٣٥
٢	أسماء المحكمين	١٤١

"أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: دراسة حالة"

إعداد

سهى محمود جابر

إشراف

أ.د. موسى اللوزي

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية (استراتيجية المؤسسة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، والتحفيز) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم تطوير استبانه مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والتنظيمية، واحتوى القسم الثاني على جزأين الأول يتكون من (١٨) فقرة موزعة على أربعة عوامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية، والجزء الثاني يتكون من (٢٥) فقرة موزعة على ستة وظائف للموارد البشرية، كما احتوى الجزء الثالث على سؤالين مفتوحين حول المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والمقترحات لرفع كفاءتها، ولقد تم توزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (٢٥٤) موظفا من العاملين لدى فروع المؤسسة في العاصمة عمان ضمن الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، حيث استرجع منها (٢٤٦) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي المناسب بهدف تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أما أهم النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة فقد كانت كما يلي:

١. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.
٢. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية التالية (إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.
٣. توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للعوامل الديمغرافية والتنظيمية التالية (النوع، العمر باستثناء الفئة العمرية ٢٥ سنة فأقل، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

وبناءا على هذه النتائج تم التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها:

١. ضرورة التركيز على كل من عملية تفويض الصلاحيات، والتخصصية في العمل، ومنح الحوافز المعنوية للموظفين، ومناقشتهم بنتائج تقييم الأداء، والتحديد المستمر للاحتياجات التدريبية وبصورة دورية. وضرورة الاعتماد على أسس الكفاءة والجدارة عند اجراء عمليات الاختيار، والتعيين، والترقية.
٢. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر عوامل تنظيمية داخلية مختلفة على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية.
٣. دراسة عوامل البيئة التنظيمية الخارجية التي تعمل في اطارها المؤسسة، للتعرف على أثرها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية.
٤. التوسع في هذه الدراسة بحيث يشمل مجتمع الدراسة أكثر من مؤسسة من مؤسسات القطاع العام لتمكن من تعميم نتائج الدراسة.

الفصـــــل الأول

الاطـــارالعـــام للدراســـة

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والمتغيرات سواء كانت تلك التحديات في بيئتها الداخلية ام الخارجية مما يستدعي ضرورة الاستجابة لها بمرونة وفعالية وسرعة فائقة.
ويعتمد نجاح المنظمات في الاستجابة لتلك التحديات على مدى سعيها لإيجاد بيئة تنظيمية داخلية قوية ومرنة في نفس الوقت، بحيث تستطيع من خلالها مواجهة كافة المتغيرات التي تمر بها المنظمة، هذا بالاضافة الى محاولة إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة تجعلها قادرّة على التفوق على منافسيها في السوق.

وكما يرى Daft (2010) أن المنظمات ليست مجرد مجموعة من الأبنية أو السياسات والقوانين والأنظمة أوالمعدات، بل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم علاقات مشتركة، ويتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء مهام ووظائف رئيسية تساعدهم في تحقيق أهدافهم. فالإدارة عبارة عن تنظيم انساني وليس تنظيم آلي، ويشكل العنصر البشري فيها القاعدة الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي ويؤثر ويتأثر بمجموعة من المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية.

إن التوجه الحديث في الادارة نحو الادراك المتزايد لأهمية العنصر البشري داخل التنظيم، والسعي لتمكين الموظفين وتوفير فرص التعلم المستمر لهم، وتعزيز روح التشارك والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف التنظيم يشكل الميزة التنافسية الأهم التى تسعى المنظمات المعاصرة للتركيز عليها، كما أنها احد أهم الوسائل التي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال قدرتها على التعامل مع العنصر البشري داخل التنظيم في اطار عمليات الادارة والتنظيم والتوجية والتطوير والرقابة والادامة لتلك العناصر البشرية.

لذا تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق ميزتها التنافسية استنادا الى مواردها البشرية ويكون ذلك بداية من خلال تحليل العمل ومتطلباته واحتياجات المنظمة من الموارد البشرية المؤهلة، ومن ثم التركيز على حسن الإختيار بحيث يتم توظيف الكفاءات وذوي القدرات والمؤهلات التي تتناسب مع المهام والمسؤوليات، والاستغلال الامثل لطاقات وخبرات ومعارف الموارد البشرية، بالاضافة

الى القدرة على ادامة هذه العناصر البشرية والمحافظة عليها. هذه العناصر المترابطة والمكملة لعمل ادارة الموارد البشرية تعد ميزة تنافسية هامة تقطع من خلالها المنظمة اشواطا في سبيل تحقيق رؤى المنظمة وأهدافها.

إن قدرة المنظمة على التعامل مع العنصر البشري تعد من أهم المسؤوليات التى تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتأثر كفاءة ادارة الموارد البشرية وقدرتها على أداء وظائفها المختلفة (التخطيط، الاستقطاب الإختيار، التدريب، التقييم، والتحفيز) بفعالية بمجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية والمتمثلة في (استراتيجية المنظمة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) والتي تشكل بمجملها أداة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعد المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي احد أهم المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، اذ اصبح هناك اهتمام متزايد بالدور الذي تؤديه المؤسسة من خلال سعيها لتوفير الحماية الإجتماعية للمواطنين. ويتمحور عمل المؤسسة ضمن اطار تسعى من خلاله الى العمل على توفير حياة كريمة للمواطن وأفراد أسرته، وتعزيز برامج الأمن الاجتماعي، والإسهام في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية الاستراتيجية، وأيضاً من خلال خلق فرص عمل جديدة توفرها أوجه استثمار أموال المؤسسة، ومدّ مظلة الضمان الاجتماعي بما يكفل شمول فئات أكبر وتوفير استقرار نفسي ومادي ووظيفي لأكبر عدد ممكن من المؤمن عليهم، بالإضافة الى رفع المستوى الصحي في المجتمع والوصول الى معادلة تضمن العدالة في توزيع الدخل بين افراد الجيل الواحد والاجيال المتعاقبة (http://www.ssc.gov.jo/pages.php?menu_id=47). وبناءا على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من أهداف نجد أن عمل ادارة الموارد البشرية يشكل أحد الأعمدة الرئيسية التي ترتكز عليها عمل المؤسسة، لما لوظائفها من أثر في تحقيق تلك الأهداف، والمساهمة في نجاح عمل المؤسسة وزيادة فعاليتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتأثر قدرة ادارة الموارد البشرية على العمل بكفاءة وفعالية بمجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية منها (استراتيجية المنظمة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات). اذ قد تؤثر هذه العوامل بمجملها على قدرة ادارة الموارد البشرية على أداء وظائفها ومهامها المختلفة اما تأثيرا ايجابيا أو سلبيا.

وتقوم هذه الدراسة على محاولة التعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن.

بناءا على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتضح من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما هو أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية (استراتيجية المنظمة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الإختيار، التدريب، التقييم، التحفيز) في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي؟

٢. ما مدى قدرة ادارة الموارد البشرية على أداء وظائفها بفاعلية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي؟

٣. ما هو أثر العوامل الديمغرافية والتنظيمية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي) على العلاقة بين عوامل البيئة التنظيمية وكفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية؟

٤. ما هي المعوقات التي تؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية؟ وما هي المقترحات التي تساعد على تحسين كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

أهمية الدراسة

إن التطور الذي تشهده المنظمات ادى الى تزايد حجمها من حيث الواجبات والمهام، اذ وبالاضافة الى التنوع في الخدمات والسلع التي تقدمها التنظيمات المختلفة فإننا أيضا نشهد انفتاحا على كافة الاسواق العالمية، كما أن البيئة التي تعمل بها المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر تعقيدا وتحديدا البيئة الداخلية والتي هي محور اهتمامي في هذه الدراسة، مما يتطلب زيادة هائلة في عدد العناصر البشرية الضرورية لتأدية المهام والمسؤوليات المختلفة كل حسب اختصاصه.

لذا تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة تسليط الضوء على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، اذ يشكل العنصر البشري الدعامة الأساسية التي يقوم عليها نجاح المنظمات ومدى قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

وتبحث هذه الدراسة في أكثر من عامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية (استراتيجية المؤسسة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) التي قد تؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، والتي يتم تناولها بالبحث والدراسة للمرة الأولى بهدف تحديد الآليات المناسبة التي تسهل عمل ادارة الموارد البشرية وتقلل من حجم الأثار السلبية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية التي قد تعيق عمل ادارة الموارد البشرية، والتأكيد على الايجابية منها وبما يعزز من كفاءة ادارة الموارد البشرية وبالتالي المؤسسة ككل.

كما تعد هذه الدراسة ضرورية بالنسبة لمتخذي القرار والعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن لما لها من دور بارز في توضيح أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى مايلي:

١. التعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية (استراتيجية المنظمة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الإختيار، التدريب، التقييم، التحفيز) في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

٢. تحديد واقع الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

٣. تحليل أثر العوامل الديمغرافية والتنظيمية على العلاقة بين عوامل البيئة التنظيمية الداخلية (استراتيجية المنظمة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الإختيار، التدريب، التقييم، التحفيز).

٤. التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في رفع كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

(H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01-1}: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

H_{01-2}: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

H_{01-3}: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

H_{01-4}: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تعزى للخصائص الديموغرافية والتنظيمية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H_{02-1}: الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للنوع.

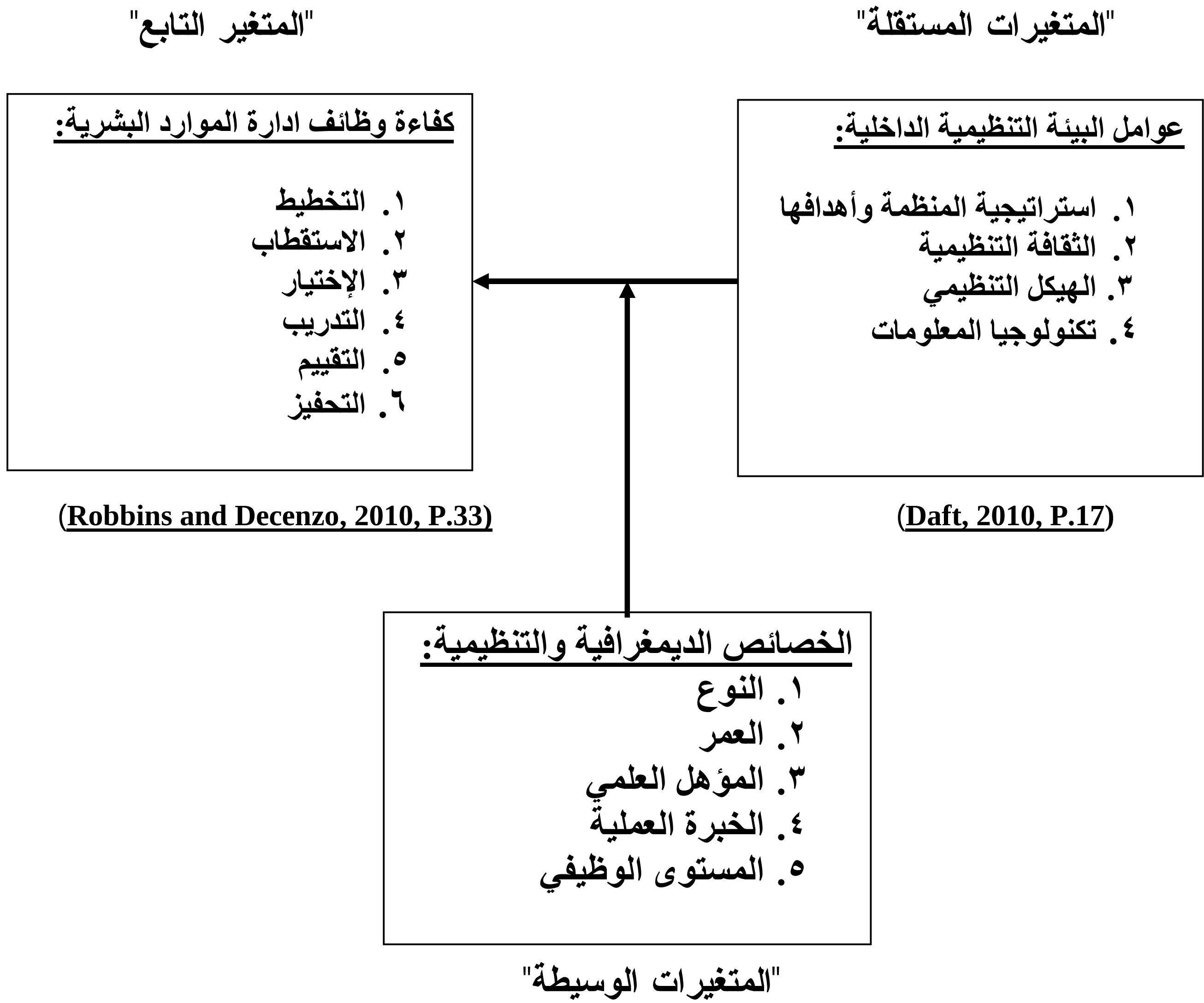
H_{02-2}: الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للعمر.

H_{02-3}: الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمؤهل العلمي.

H_{02-4}: الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للخبرة العملية.

H_{02-5}: الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمستوى الوظيفي.

أنموذج الدراسة



شكل رقم (١) أنموذج الدراسة

التعريفات الاجرائية

١. البيئة التنظيمية الداخلية: هي مجموعة العناصر الداخلية المادية والحسية في المشروع والتي تؤثر في أداء العمل وأساليب تحقيق أهداف المشروع سواء الأهداف الأساسية أو الفرعية. (ياغي، ١٩٩٨). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (١-١٨).

٢. استراتيجية المنظمة وأهدافها: هي عبارة عن نمط معين من القرارات والإجراءات التي يتخذها المدراء لاستغلال الكفاءات المؤهلة لتحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين (Jones,2001). أما الهدف فهو عبارة عن بيان ثابت تحدد من خلاله نية المنظمة (Daft, 2010). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (١-٤).

٣. الثقافة التنظيمية: هي منظومة القيم والاعراف والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. (Robbins, and Judge, 2009 p.583). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (٥-٨).

٤. الهيكل التنظيمي: هي الطريقة التي تحدد بها العلاقات الرسمية (رئيس ومرؤوس) بما فيها من عدد المستويات الإدارية، نطاق الاشراف، توزيع الأفراد ضمن اقسام مختلفة والتي تكون بمجملها التنظيم ككل، كما يشتمل الهيكل التنظيمي على عملية تصميم الأنظمة لتأكيد على فعالية الاتصال والتنسيق والتكامل في الجهود بين مختلف الأقسام(Daft, 2010) . تقاس ضمن عبارات الاستبانة (٩-١٣).

٥. تكنولوجيا المعلومات: هي مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتتعامل مع البيانات والمعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها، في وقت سريع ومناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة. وهي واحدة من الادوات التي يستثمرها المدراء ليواجهوا التغييرات والتطورات المحيطة بهم (قندلجي والجنابي، ٢٠٠٩). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (١٤-١٨).

٦. الموارد البشرية: هي مجموعة متكاملة من الأنشطة والمهام التي تعنى بالتطوير والمحافظة على القوى العاملة المؤهلة، مما يساهم في زيادة فعالية المنظمة (DeNisi, and Griffin, 2005). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (١٩-٤٤).

٧. التخطيط: هي عملية منهجية لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية لتأكد من أن العدد المطلوب من الموظفين وبالكفاءة والمهارات المطلوبة متوفرين عند الحاجة اليهم (Stone, 2002). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (١٩-٢٤).

٨. الاستقطاب: هو مجموعة أنشطة المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب (الكلالدة،٢٠١٠). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (٢٥-٢٧).

٩. الإختيار: هو عملية تحديد أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة من المرشحين المؤهلين الذين تم تحديدهم أثناء عملية الاستقطاب. (Denisi, Griffin,2005). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (٢٨-٣١).

١٠. التدريب:هو مجهود مخطط له من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظفين للمهارات المتعلقة بمهام وظيفته (Noe, 2008). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (٣٢-٣٥).

١١. التقييم: هو تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف أن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضا(صالح،٢٠٠4). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (٣٦-٣٩).

١٢. التحفيز: هو كل اشكال الدفع والتشجيع التي تقدم للموظفين لزيادة مستوى ادائهم، وقد تكون على شكل حوافز مادية مثل الرواتب والاجور والعمولات، أو حوافز غير مادية مثل التأمينات (Dessler,2005). تقاس ضمن عبارات الاستبانة (٤٠-٤٤).

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية كأسلوبين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتمام هذه الدراسة، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، الى جانب وصف أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها، بالاضافة الى الأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

مصادر جمع البيانات

وذلك على النحو التالي:

١. **المصادر الأولية**: وتشتمل على البيانات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد على اداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تطويرها بالاستعانة ببعض المراجع والابحاث السابقة وهي: (الشطل،٢٠٠٧)، (باوادي،٢٠٠٨)، (عطاالله،٢٠٠٨).

٢. **المصادر الثانوية**: اعتمدت على مسح الادبيات الإدارية التي تناولت كل من المتغير المستقل (عوامل البيئة التنظيمية الداخلية) والمتغير التابع (كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية)، بما فيها من مقالات علمية محكمة، والدوريات الإدارية الالكترونية العلمية، وبعض المواقع الالكترونية ذات الصلة، والرسائل الجامعية والكتب العلمية.

محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على عوامل البيئة التنظيمية الداخلية التالية: استراتيجية المنظمة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، وذلك في محاولة للتعرف على أثرها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية التالية: التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، والتحفيز. واقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في الادارة العليا، والادارة الوسطى في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي كدراسة حالة، كما اقتصرت على مسح لآراء العاملين لدى فروع العاصمة عمان التالية: الادارة العامة، عمان المركز، شمال عمان، اليوبيل، وشرق عمان نظرا لكونها تشتمل على العدد الأكبر من الموظفين، والأكثر زخما من حيث اجراءات العمل.

<u>مجتمع الدراسة وعينته</u>

يتكون مجتمع الدراسة من (٧١٨) موظف من العاملين لدى المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في فروع العاصمة عمان المبينة في الجدول رقم (١)، وقد حددت عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية، إذ أن حجم العينة الطبقية العشوائية = (حجم الطبقة / حجم المجتمع) × حجم العينة. وقد اقتصرت عينة الدراسة على العاملين في الادارتين العليا (مجموعة الادارة)، والوسطى (مجموعة العمليات) نظرا لكونهم الأكثر عددا، وتأثرا بأبعاد الدراسة، وبالاشارة الى جدول رقم (٢) من كتاب (Sekaran, 2003, p.294) فقد بلغ حجم عينة الدراسة (٢٥٤) موظف موزعين على فروع المؤسسة التالية:

جدول رقم (١): توزيع الموظفين في الفروع المبحوثة، تبعا للمستوى الاداري

الفرع	عدد الموظفين	إدارة عليا	إدارة وسطى	حجم العينة
الادارة العامة	٤١٠	٣٩	١٠٥	١٤٤
عمان المركز	١٠٣	٥	٣١	٣٦
اليوبيل	٦٥	٥	١٩	٢٤
شمال عمان	٩٤	٦	٢٧	٣٣
شرق عمان	٤٦	٦	١١	١٧
المجموع	٧١٨	٦١	**١٩٣**	**٢٥٤**

***<u>المصدر:</u>* قائمة بأعداد الموظفين من ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.**

أما جدول رقم (٢) فيبين لنا أعداد الاستبانات التي تم توزيعها على الموظفين في الفروع المبحوثة، والمستردة منها.

جدول رقم (٢) عدد الاستبانات الموزعة على العاملين لدى فروع المؤسسة، والمستردة منها

الفرع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة
الادارة العامة	١٤٤	١٤٠
عمان المركز	٣٦	٣٥
اليوبيل	٢٤	٢٤
شمال عمان	٣٣	٣٠
شرق عمان	١٧	١٧
المجموع	**٢٥٤**	**٢٤٦**

أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة استنادا الى فرضياتها ومتغيراتها المستقلة والتابعة والوسيطة وذلك على النحو التالي:

أولا: قسم المعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والتنظيمية وتشمل (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والمستوى الوظيفي).

ثانيا: قسم فقرات الاستبانة ويتكون من جزأين: **الجزء الأول** يتعلق بالمتغيرات المستقلة ويتكون من (١٨) فقرة، والتي تقيس عوامل البيئة التنظيمية الداخلية، وذلك على النحو التالي:

- الفقرات من (١-٤) تقيس استراتيجية المنظمة وأهدافها.
- الفقرات من (٥-٨) تقيس الثقافة التنظيمية.
- الفقرات من (٩-١٣) تقيس الهيكل التنظيمي.
- الفقرات من (١٤-١٨) تقيس تكنولوجيا المعلومات.

أما **الجزء الثاني** فيتكون من (٢٦) فقرة لقياس وظائف ادارة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

- الفقرات من (١٩-٢٤) تقيس التخطيط.
- الفقرات من (٢٥-٢٧) تقيس الاستقطاب.
- الفقرات من (٢٨-٣١) تقيس الإختيار.
- الفقرات من (٣٢-٣٥) تقيس التدريب.
- الفقرات من (٣٦-٣٩) تقيس تقييم الموظفين.
- الفقرات من (٤٠- ٤٤) تقيس التحفيز.

ثالثا: الاسئلة المفتوحة: السؤال الأول حول المعوقات التي تواجه ادارة الموارد البشرية، والسؤال الثاني حول المقترحات لرفع كفاءة ادارة الموارد البشرية.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (likert scale) بتدرج من (٥) أوافق بشدة، (٤) أوافق، (٣) الى حد ما، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة.

صدق اداة الدراسة

بهدف التحقق من مدى صدق اداة الدراسة وتغطية فقراتها للمفاهيم المراد قياسها، تم عرض اداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من الاساتذة الاكاديميين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الاردنية، بالاضافة الى آراء بعض الإداريين الذين تم اجراء الدراسة عليهم في المؤسسة، وقد تم الاخذ بتوجيهاتهم بما يتوائم مع أهداف الدراسة وغاياتها.

ثبات أداة الدراسة

ولتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (عوامل البيئة التنظيمية الداخلية)، كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي للأبعاد مجتمعة من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ويوضح الجدول أدناه نتائج ثبات الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل، ونتائج ثبات المتغير ككل.

جدول رقم (٣): نتائج ثبات فقرات عوامل البيئة التنظيمية بأسلوب كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
استراتيجية المنظمة وأهدافها	٤	.872
الثقافة التنظيمية	٤	.891
الهيكل التنظيمي	٥	.746
تكنولوجيا المعلومات	٥	.856
الكلي لعوامل البيئة التنظيمية	١٨	**.929**

ووفقا لقيم كرونباخ ألفا يتبين لنا أن أدناها كان بعد الهيكل التنظيمي والذي بلغ (.746)، أما أعلى قيمة فقد بلغت (.891) لبعد الثقافة التنظيمية، وتعبر جميع القيم أعلاه عن وجود اتساق داخلي مرتفع لاستجابات عينة الدراسة، كما تشير هذه القيم الى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الثبات، وتعد مناسبة لأغراض الدراسة.

كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي لكل وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية، ومن ثم للوظائف مجتمعة (المتغير التابع)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٤): نتائج ثبات فقرات وظائف ادارة الموارد البشرية بأسلوب كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
التخطيط	٦	.878
الاستقطاب	٣	.905
الإختيار	٤	.869
التدريب	٤	.818
تقييم الموظفين	٤	.916
التحفيز	٥	.897
الكلي لوظائف ادارة الموارد البشرية	٢٦	**.957**

يتضح لنا من خلال استعراض قيم كرونباخ ألفا أن أدنى قيمة كانت للتدريب والبالغة (818.)، وأن أعلى قيمة كانت لتقييم الموظفين والبالغة (916.)، وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا لمتغير وظائف ادارة الموارد البشرية ككل (957.) وهي قيمة مرتفعة. مما يعني أن جميع القيم أعلاه تعكس اتساقا داخليا مرتفعا، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الثبات، ومناسبة لأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية

للإجابة على اسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها، وتحقيق أهدافها تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الاحصائية (SPSS)، واعتماد مستوى الدلالة عند (05.) والذي يقابله مستوى ثقة ٩٥%، وقد استخدمت الأساليب الاحصائية التالية:

- أساليب التحليل الاحصائي الوصفي: لوصف عينة الدراسة وبيان خصائصها، وللإجابة عن أسئلة الدراسة المفتوحة استخدمت النسب المئوية والتكرارات.
- أساليب التحليل الاحصائي لوصف المتغيرات الكمية من خلال حساب الإنحراف المعياري والمتوسطات الحسابية.
- أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، والمتعدد (Multiple Linear Regression) باستخدام الاسلوب المتدرج (stepwise method): استخدم لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بهدف التعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على وظائف ادارة الموارد البشرية.
- أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): استخدم لإختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى، بهدف التعرف على أثر كل عامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية.
- وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل من المتغير المستقل (عوامل البيئة التنظيمية الداخلية)

حيث بلغت قيمته (929.)، وللمتغير التابع (وظائف ادارة الموارد البشرية) حيث بلغت قيمته (957.).

الدراسات السابقة

بناءا على المسح الذي أجري للدراسات السابقة لوحظ توفر العديد من الدراسات والابحاث العلمية التي تتعلق بمتغيرات هذه الدراسة، وتحديدا المتغير التابع "وظائف ادارة الموارد البشرية" والتي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والدارسين، أما المتغير المستقل "عوامل البيئة التنظيمية الداخلية" فقد بحثت الدراسات السابقة في البعض من أبعاده بشكل جزئي ومحدود ولكن دون ربطها مع المتغير التابع موضوع هذه الدراسة. لذا فإن موضوع هذه الدراسة "أثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية" يعد من الموضوعات الجديدة والتي لم يتم البحث فيها بشكل موسع كما هو الحال في هذه الدراسة.

لذا يشتمل هذا الجزء على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين، المتغير المستقل (عوامل البيئة التنظيمية الداخلية)، والمتغير التابع (ادارة الموارد البشرية)، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

أولا: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (عوامل البيئة التنظيمية الداخلية):

من الدراسات التي بحثت في عوامل البيئة التنظيمية الداخلية ما جاء في دراسة (عطاالله، ٢٠٠٨) والتي تناولت أحد أهم ابعاد البيئة التنظيمية الداخلية الا وهو الهيكل التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية. فقد أشارت هذه الدراسة الى الأثر الواضح للهيكل التنظيمي من حيث (الرسمية، التخصص، وهرمية السلطة، والمركزية والمهنية)على أداء الموظفين من حيث (الإنضباط، وعلاقة الموظف مع الرؤساء، وعلاقة الموظف مع الزملاء، وحجم العمل وجودة العمل)، وكفاءتهم، وعلاقاتهم داخل التنظيم، ودرجة التزامهم، مما يعني أن مكونات الهيكل التنظيمي تؤثر بشكل مباشرعلى العنصر البشري داخل التنظيم، وتحدد حجم كفاءة عمله وفاعلية أدائه.

وقد خلصت الدراسة الى أن الهيكل التنظيمي السائد في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية هو الهيكل البيروقراطي الآلي والذي يتميز بدرجة عالية من المركزية وهرمية السلطة والرسمية والتخصص والى درجة متوسطة من المهنية. كما اثبتت وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات المبحوثة.

وقد جاءت دراسة (باوادي، ٢٠٠٨) لتؤكد على ما جاء في دراسة عطاالله (٢٠٠٨) من حيث وجود أثر للهيكل التنظيمي على فاعلية العنصر البشري، الا أن دراسة باوادي (٢٠٠٨) كانت أكثر اتساعا في تناول عدد أكبر من متغيرات البيئة الداخلية التي تؤثر على فاعلية الموارد البشرية وكفاءة الأداء داخل التنظيم وعلى عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في جامعة حضرموت، من خلال التعرف على جوانب القوة والضعف في كل من مكونات البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي، وتوصل الباحث الى وجود ضعف على مستوى البناء التنظيمي، وعلى مستوى الموارد التنظيمية، وعلى مستوى الخطة الإستراتيجية.

أما دراسة الجماز (٢٠٠٧) فقد تناول الباحث متغير هام داخل البيئة التنظيمية وهو المناخ التنظيمي، حيث هدفت الدراسة التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (القيادة، الحوافز، سياسات الموظفين) على الأداء المؤسسي، عن طريق توزيع الاستبانة على جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في شركة الاتصالات السعودية والبالغ عددهم (٣٠٠) فرد.

توصلت الدراسة الى وجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي، ووجود أثر لتفويض السلطة على الأداء المؤسسي، ووجود أثر لكل من (الحوافز المادية والمعنوية، سياسات الموظفين، الإختيار والتعيين، الترقية والتدريب) على الأداء المؤسسي.

كما حاول طريف (٢٠٠٧) في دراسته الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وقدرة المديرين على حل المشكلات واتخاذ القرارات في وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الأردن من كافة الأقسام والبالغ عددهم (١٥٠) موظف.

اشارت نتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة بين كل من نمط القيادة (الاستبدادي، المشارك والديمقراطي، الاستبدادي المشارك الديمقراطي) والقدرة على حل المشكلات لدى المدراء، ولم يكن هناك ارتباط بين القوانين والأنظمة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، ووجود ارتباط بين الترغيب والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبناءا على نتائج الدراستين السابقتين نلاحظ تأكيدهما على وجود أثر واضح للمناخ التنظيمي على كل من الأداء المؤسسي من جهة، وعلى عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات من جهة أخرى، اذ يعتبر المناخ التنظيمي من أهم عوامل البيئة التنظيمية المؤثرة على كفاءة وفعالية عمل المنظمة.

أما فيما يتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية فقد جاءت دراسة ابو جامع (٢٠٠٨) للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما يراها الموظفين من مستويات ادارية مختلفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبعينة حجمها (١٣٠٧) موظف. وتوصل الباحث الى وجود فروق تتعلق

بمتغيرالمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال الادارة وفي مجال الإبداع على درجة ادراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية، كما أن المستوى الادنى من متغيرات المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي، أكثر ادراكا للثقافة التنظيمية وأكثر امتلاكا القدرات الإبداعية من المستوى الاعلى عموما.

كذلك الأمر في دراسة الدويلة (٢٠٠٧) والتي هدفت الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، واشتملت على الموظفين العاملين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية والبالغ عددها (٢٣) شركة، وبلغ حجم العينة (٢١١) فردا. اما أهم النتائج التي توصل اليها الباحث وجود أثر للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموظفين، ووجود أثر لكل من (ثقافة القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين. كما أكدت دراسة عبدالله (٢٠١٠) على وجود علاقة قوية وذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية، وقد كانت ثقافة الدور الاكثر ارتباطا بالاداء، تليها ثقافة المهمة، بينما كانت ثقافة القوة الاقل ارتباطا بأداء العاملين. وبناءا على هذه النتائج نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصر رئيسي وهام داخل البيئة التنظيمية الداخلية وتؤثر بقوة على درجة ابداع الموظفين ومستوى ادائهم.

وفي دراسة العطوي (٢٠٠٨) حول أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات السعودية هدفت الباحثة التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ومستواها بهدف احداث التطوير التنظيمي اللازم، وقد خلصت نتائج الدراسة الى عدم وجود أثر لاستخدام كل من (المكونات المادية ، والبرمجيات، ونظم الاتصالات الحديثة) على التطوير التنظيمي في الوزارات السعودية، ووجود أثر لمهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي.

- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية):

أما الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير التابع فقد كانت كثيرة ومتعددة، ففي دراسة Vokic and Vidovic (2008) هدفت الى تقييم دور سياسات وبرامج ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الكرواتية التي توظف (٢٠٠) عامل كحد أدنى. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مديري الادارات العليا في المنظمات المبحوثة. وقد اعتمدت الدراسة على اختيار (٥٥) مؤشرا لقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية، وقد توصلت هذه الدراسة الى أن المنظمات الكرواتية مجال البحث، لاتقوم بإدارة مواردها البشرية بدرجة من النضج والإهتمام

الذي قد يرفع من سوية العاملين فيها ليشكلوا مصدرا للميزة التنافسية وبالتالي تحسين أداء المنظمات.

اما دراسة الباحثة (Brindle, (2009 فقد هدفت الى محاولة التعرف على مدى أهمية وظائف ادارة الموارد البشرية بالنسبة للمدراء في الخط الأول (Line Manager)، وذلك نظرا لأهمية دورهم في تحفيز الموظفين وتشجيعهم للإنخراط بالعمل، بالاضافة الى محاولة التعرف على الاختلاف في توجهات المدراء ذكورا أو إناثا في مختلف المستويات الإدارية نحو وظائف ادارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في الدنمارك.

وخلصت هذه الدراسة الى أن تحفيز الموظفين يعد من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية بالنسبة للمدراء، بينما تعد كل من (بناء فرق العمل، والتعامل مع النزاعات، والتدريب) أقل وظائف ادارة الموارد البشرية أهمية من وجهة نظر المدراء الذكور. وقد أظهرت المديرات من الإناث اهتماما واضحا بوظائف ادارة الموارد البشرية، بينما اظهر المدراء من الذكور في القطاع الخاص اهتماما اقل بوظائف ادارة الموارد البشرية، حيث اعتبرها المدراء من آخرالأولويات بالنسبة لهم.

وقد تفاوتت وجهات نظر المدراء في القطاع الخاص (الاقل اهتماما) عن المدراء في القطاع العام (الأكثر اهتماما) نحو أهمية وظائف ادارة الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية.

وقد تشابهت نتائج كلا الدراستين السابقتين من حيث التأكيد على عدم اهتمام عينة الدراسة بوظائف ادارة الموارد البشرية، وتفاوت ادراك المدراء للدور الذي تؤديه ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنظيم.

وفي دراسة طهماز (٢٠٠٣) حاول الباحث التعرف على واقع ممارسة منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية، والتعرف على مزايا ومعوقات تحقيق عملية الربط والتكامل. من خلال استطلاع آراء (٦٥) مديرا من مديري ادارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة أظهرت عدم وضوح المفهوم المعاصر لاستراتيجية الموارد البشرية بالنسبة للمدراء مما يؤثر سلبا على الأنشطة المتعلقة باعدادها وصياغتها. بالاضافة لتدني درجة الإهتمام بإعداد وصياغة استراتيجيات الموارد البشرية، وعدم ممارسة معظم المنظمات لعملية الربط والتكامل مابين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.

ووفقا للنتائج التي توصل اليها الباحث، نجد أنها أكدت على ضرورة التركيز على أهمية الربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، بحيث لا يكون هناك تعارض بينهما، بل تنسجم كل منهما مع الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي دراسة (2009) Joseph and Dai حاول الباحث التعرف على العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال واقع التجربة في ساحل العاج. حيث تم توزيع الاستبانة على (٢٣٠) موظف منهم (١١٧) من المدراء العامين ومدراء ادارات الموارد البشرية، و(٢٠٣) من عمال الإنتاج غير الإداريين.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد على وجود علاقة بين الاستثمار في عملية تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي. اذ وجد الباحث أن كل من عملية تطوير الموظفين، والتدريب، وتخطيط العمل، والتأمين في العمل، ترتبط جميعها بعلاقة ايجابية مع أداء المنظمة، كما أن متغير التغذية الراجعة له علاقة قوية مع كل من المتغيرات التالية: نظام الشكاوي، نظام تبادل المعلومات، ومسح التوجهات، بالاضافة الى عامل الاجور. كما تؤكد نتائج الدراسة على العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وأداء المنظمة، وضرورة الموائمة بينهما لتأكيد على تأثير سياسات الموارد البشرية ووظائفها المختلفة على أداء المنظمة ككل.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة طهماز (٢٠٠٣)، اذ تؤكد كل منهما على وجود علاقة ايجابية وقوية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، وضرورة توافقهما بما يخدم أهداف التنظيم.

أما دراسة الحياصات (٢٠٠٥) فقد بحثت في العلاقة بين كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية، بالاضافة الى التعرف على واقع استراتيجية ادارة الموارد البشرية المطبقة، ومدى كفاءتها وفاعليتها، وأهم التحديات التي تواجهها. وقد شمل مجتمع الدراسة المؤسسات الصحفية الأردنية (الرأي، الدستور، العرب اليوم، الشاهد) وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من (١٠٠) مدير و(١٧٣) موظف في ادارات الموارد البشرية.

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود تطابق في وجهتي نظر المديرين والموظفين حول وجود علاقة ايجابية بين (كفاءة وفاعلية) استراتيجيات (تخطيط الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، تدريب العاملين) في المؤسسات الصحفية الأردنية وادائها المؤسسي.

وكذلك الأمر في دراسة فوطة (٢٠٠٨) والتي هدفت الى التعرف على درجة تطبيق الشركات المساهمة العامة في الاردن لكل من عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، ودرجة تطبيق التوافق بين العمليتين، واثره على أداء الشركات المساهمة العامة في الاردن.

وقد شملت عينة الدراسة أعضاء مجالس الادارة العليا ومديري الوحدات الإدارية أو رؤساء الأقسام بما فيها ادارة الموارد البشرية.

اما نتائج الدراسة فقد أشارت الى افتقار الشركات المبحوثة لوجود قنوات اتصال فعالة تمكنها من نشر المعلومات، وجعلها متاحة للعاملين. كما اظهرت وجود علاقة توافق قوية وذات اتجاه طردي بين كل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف ، والإستراتيجية) وبين تخطيط الموارد البشرية بعناصره (التنبؤ بالطلب، وتحليل العرض، واستراتيجيات الموارد البشرية) في الشركات المبحوثة. كما أظهرت وجود أثر للتوافق بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات من حيث ربحية الشركات متمثلة (بالعائد على الاستثمار، والعائد على الاصول، والعائد على حقوق الملكية) وعلى القيمة السوقية المضافة.

وفي دراسة قصاب (٢٠٠٨) هدفت الباحثة الى التعرف على أثر تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي دراسة ميدانية (حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري)، وذلك من خلال تحليل الواقع الفعلي لادارة الموارد البشرية في المصرف، والتعرض لتحليل اثار سياسة الحوافز في رفع أداء العنصر البشري وكفاءته. وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المصرف التجاري السوري وقد بلغ عدد أفراد العينة (١١١) موظف.

وتوصلت الباحثة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من (سياسات ادارة الموارد البشرية، الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، الحوافز السلبية) المتبعة في المصرف التجاري السوري في رفع كفاءة أداء العاملين. كما أوصت الدراسة بضرورة بناء نظام حوافز للموظفين يدفعهم لبذل اقصى ما لديهم من قدرات لتحسين ادائهم التنظيمي.

كما أكدت الباحثة Katou (2010) في دراستها على ما جاء في دراسة قصاب (٢٠٠٨)، اذ هدفت الى التعرف على العلاقة السببية بين سياسات ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، وتحديد الاليات التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية لتطوير الأداء التنظيمي.

وقد قامت الباحثة بتطوير نموذج يتكون من مجموعة من العلاقات السببية ما بين العوامل التنظيمية وكل من المتغيرات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة. والعلاقة السببية بين سياسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد شمل مجتمع الدراسة على (٢٣) مصنع من قطاعات الإنتاج المختلفة في اليونان، وبلغ حجم العينة (٦٠٠) موظف وباستخدام العينة الطبقية.

اما نتائج الدراسة فقد جاءت لتؤكد على التأثير الايجابي لسياسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في اليونان، مع التركيز على العوامل الوسيطة في هذه العلاقة من حيث مخرجات ادارة الموارد البشرية (مهارات، وتوجهات، وسلوك)، استراتيجيات العمل، العوامل التنظيمية، والعوامل الموقفية المختلفة، اذ اعطت جميع هذه العوامل دلالة ايجابية لتؤكد على العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قصاب من حيث التأكيد على أثر الحوافز على أداء الموظفين، الا أن دراسة Katou (2010) كانت أوسع حيث شملت أكثر من متغير واحد كمحاولة للتعرف على أثر وظائف الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مما يوفر لنا فهما أعمق واشمل لطبيعة هذه العلاقة.

اما دراسة Snape and Redman (2010) فقد ركزا من خلالها الباحثان على العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء لدى مسؤولي ومدراء ادارة الموارد البشرية في (١١٤) شركة في شمال شرق بريطانيا، والبحث في طبيعة الربط بين وظائف ادارة الموارد البشرية وأداء الموظفين من جهة ومخرجات العمل من جهة أخرى.

وقد اثبتت نتائج الدراسة أن ادارة الموارد البشرية ترتبط بشكل ملحوظ مع الدعم التنظيمي وذلك يعود الى أن الموظفين ينظرون الى وظائف ادارة الموارد البشرية على أنها مسبب رئيسي لتحقيق رفاههم وتقدير مساهمتهم لإنجاز العمل من خلال الحوافز. كما اكدا ضرورة ابراز أهمية الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية ليس فقط فيما يتعلق بالتبادل الإجتماعي والعلاقات بين الموظفين، بل أيضا في دورها في تعزيز الاحساس بتحمل المسؤولية في العمل، مما يؤدي فيما بعد الى إيجاد حافز داخلي لدى الموظف ويزيد من ثقته بنفسه وبالعمل، وبالتالي إيجاد الفرصة الملائمة لخلق الاحساس بالمواطنة التنظيمية لدى الأفراد وتحسين ادائهم.

بالاضافة الى تأكيده على دور ادارة موارد بشرية في بناء وصقل مهارات الموظفين ومعارفهم من خلال التدريب والتطوير، والترقية لمناصب عليا، ومساعدتهم على الإنخراط في بيئة العمل عن طريق حل المشكلات، وتحسين جودة العمل والمساهمة في تصميم العمل.

وقد تلاقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاء في الدراسات السابقة من حيث الربط بين دور ادارة الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء التنظيمي، مع التركيز على دور ادارة الموارد البشرية في خلق المواطنة التنظيمية لدى أفراد التنظيم.

وفي دراسة خباش (٢٠٠٩) حاولت الباحثة الكشف عن العوامل المؤثرة في تطبيق ادارة المعرفة في وحدة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية من خلال التركيز على خمسة متغيرات مستقلة

(عملية الاتصال الفعال، الإختيار السليم للموظف، التدريب المدروس والمستمر، الالتزام المؤسسي للموظف، ومستوى الادراك لدى الموظف). وشملت العينة (١٦٣) فردا من العاملين في الطبقتين الإداريتين العليا والوسطى.

وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة أن عملية تطبيق ادارة المعرفة كانت متوسطة، وتواجه معوقات متمثلة في ضعف قبول التغيير والتطوير، ضعف عملية الاتصال داخل الجامعة، والمحسوبية والواسطة. كما اشارت الى وجود علاقة بين مختلف العوامل الخاصة بالدراسة وتطبيق ادارة المعرفة. وقد أوصت الباحثة بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، وتبني الأفراد المبدعين، وتسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، والتوعية بأهمية المعرفة وادارتها.

أما دراسة الكساسبة وأخرون (٢٠١٠) فقد هدفت الى قياس تأثير وظائف ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والإختيار، التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الاردن، وقياس درجة تأثير وظائف ادارة الموارد البشرية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة. من خلال جمع المعلومات من جميع العاملين في المجموعة، وقد شملت عينة الدراسة (٢٢٦) فردا.

توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين كل من (الاستقطاب والإختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) من جهة، وبناء المنظمة المتعلمة من جهة أخرى. كما أن مستوى تصورات المبحوثين حول معظم ابعاد المنظمة المتعلمة كبناء الفريق المتعلم، والتفكير النظمي المفتوح، ورعاية التعلم، والاستفادة من الدروس السابقة كان متوسطا، مما يتطلب ضرورة تعزيز الجهود المبذولة في مجموعة شركات طلال ابو غزالة لتحسين مستوى تطبيق هذه الأبعاد حتى تتمكن من بناء ذاتها كمنظمة متعلمة.

لذا يلاحظ بأن هناك تأكيد من كلا الدراستين السابقتين على الدورالذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في كل من عملية خلق المنظمة المتعلمة، وادارة المعرفة. مما يستدعي ضرورة تفعيل دور العنصر البشري في تحقيق هذه الأبعاد والتي تعتبر بمجملها ميزة تنافسية للمنظمة تحقق من خلالها اعلى درجات الكفاءة والفعالية.

دراسة جرادات (٢٠٠٤) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الاردني، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وقياس مدى فاعليتها. وبلغت عينة الدراسة (١٥٠) موظف من مديري الموارد البشرية ممن هم في المستوى الأول أو دون المستوى الأول. وتوصلت الباحثة الى وجود موافقة عامة لدى أفراد العينة نحو

تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، أما ابرز المعوقات التي تحول دون تطبيقها فقد تمثلت في عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة لأداء الموارد البشرية بشكل خاص ولنظام المعلومات الإداري في البنك بشكل عام، ونقص الدورات التدريبية في مجال نظم المعلومات، وعدم الإهتمام بتحديث تلك النظم بشكل مستمر. كما اثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كل من نظام تقييم الأداء، ونظام التدريب، ونظام الإختيار والتعيين، ونظام التخطيط للموارد البشرية من جهة، وفاعلية نظم المعلومات الموارد البشرية من جهة أخرى.

وفي دراسة التمياط (٢٠٠٧) هدف الباحث الى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية ادارة الموارد البشرية من خلال جمع المعلومات من جميع وكلاء الوزارات ونوابهم، والمدراء العامين ومساعديهم، ومدراء الدوائر والبالغ عددهم (٢٠٨) موظف في وزارتي المالية والاقتصاد الوطني ووزارة الصناعة والتجارة في المملكة العربية السعودية.

اما النتائج فقد اظهرت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام كل من(تكنولوجيا المعلومات، الأجهزة والبرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الإنترنت، نظم المعلومات الإدارية، والتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات) على فاعلية ادارة الموارد البشرية.

وفي دراسة أخرى هدفت دراسة الفزاري (٢٠٠٩) الى التعرف على سياسيات ادارة الموارد البشرية ومحاور تحديات الثورة التكنولوجية وأثرها على تلك السياسات في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد على أهمية تطوير خطط وبرامج التعليم لمواكبة الثورة التكنولوجية المعاصرة والوفاء بمتطلباتها، كما اظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ايجابية بين كل من بناء خطط وبرامج التدريب لمواكبة الثورة العلمية وبين كفاءة سياسات ادارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه التطورات المعاصرة. مما يعني أن نتائج هذه الدراسة تنسجم مع ما ورد في دراسة التمياط (٢٠٠٧) ولتؤكد كلاهما على أهمية تكنولوجية المعلومات في رفع كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

وفي نفس السياق نجد أن دراسة (٢٠١٠) Altarawneh and Alshqairat حاولت الكشف عن مدى استخدام ادارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية لأنظمة المعلومات، ومحاولة التعرف على الاستخدامات الحالية لتلك النظم وفوائدها ومعوقات استخدامها .

وشملت العينة كل المستخدمين لنظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية في الجامعات الرسمية والبالغ عددهم (٢٣٠) مستخدم.

وقد أظهرت الدراسة أن غالبية الجامعات الرسمية في الاردن يتوفر فيها قسم ادارة موارد بشرية منفصل، وبعدد (١١) موظف فما فوق. كما اثبتت أن نظم المعلومات المستخدمة في إنجاز

وظائف ادارة الموارد البشرية تستخدم فقط لاغراض عامة مثل الحصول على معلومات عامة عن الموظفين، مراقبة التغيب، جدول الرواتب، وهي عبارة عن اعمال روتينية مما يعني عدم وجود استغلال أمثل وسليم لنظم معلومات ادارة الموارد البشرية. وهي استخدامات بعيدة عن الغرض الرئيسي من استخدام نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية وتتمثل في حوسبة مختلف أنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية، الى جانب المساعدة في عملية اتخاذ القرار. اما المعوقات الرئيسية التي تحول دون الاستغلال الامثل لنظم المعلومات في عمل ادارة الموارد البشرية يتمثل في قلة الدعم المالي، صعوبة تغيير ثقافة المنظمة، ضعف الالتزام من المدراء في الادارة العليا.

وبناءا عليه فإننا نجد أن جميع هذه الدراسات التي تناولت البعد المتعلق بمتغير نظم معلومات الموارد البشرية جاءت لتؤكد على أهمية ودور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة كفاءة وفاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية، بحيث لا يقتصر دورها على توفير المعلومات المتعلقة بالموظفين بل تتعداها لتشتمل تسهيل عمليات اتخاذ القرار، وتوفير الوقت والجهد وخلق ميزة استراتيجية لعمل ادارة الموارد البشرية. مما يعني ضرورة استغلال مجموعة النظم وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة بالشكل الأمثل.

الفصـــــــل الثاني

الإطـــار النظـــري

يحتوي الفصل الثاني من الدراسة على جزأين رئيسيين استُعرض من خلالهما ما ورد في الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ضمن جزأين رئيسيين هما:

- **أولا**: عوامل البيئة التنظيمية الداخلية (المتغير المستقل) يتم تناوله من حيث المفهوم العام، ومن ثم التطرق لكل عامل منها على حدا وهي (استراتيجية المنظمة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات).

- **ثانيا**: كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية (المتغير التابع) يقوم على محاولة التعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية، وأهدافها، وأدوارها، ومن ثم التعرف على أهم وظائف ادارة الموارد البشرية بالتفصيل وهي (التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم، والتحفيز).

عوامل البيئة التنظيمية الداخلية

المقدمة:

ينظر الى المنظمة في الفكر الإداري على أنها نظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف محددة مسبقا، وتعمل هذه المنظمة ضمن بيئة داخلية تشتمل على مجموعة من العوامل التي تؤثر وتتأثر بها. كما تسعى المنظمة جاهدة من اجل التكيف مع هذه العوامل التنظيمية الداخلية وأخذها بعين الاعتبار عند تحديد سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

وعلى الرغم من التداخل الكبير بين البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، وصعوبة الفصل بينهما، الا أنه بالامكان التمييز بينهما من خلال معرفة قدرة المنظمة على التحكم، فالمنظمة أكثر تحكما في البيئة الداخلية بالموازنة مع قدرتها على التحكم بالبيئة الخارجية.

وعند البحث في المنظمات يتم تناول جوانب أساسية مكونة للبيئة التنظيمية الداخلية لأي تنظيم، هذه الجوانب تتمثل في استراتيجية المنظمة وأهدافها، وثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، ومواردها البشرية، والجوانب التشريعية، وعلاقاتها الداخلية والخارجية وغيرها من الجوانب، إذ تشكل بيئة المنظمة الداخلية مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستوى أداء المنظمة ومدى كفائتها وقدرتها على تحقيق أهدافها. ووفقا لـــ (Daft, 2010) فإن التصميم الداخلي للمنظمة يتكون من مجموعة من الأبعاد التي تميز ذلك التصميم عن غيره، وقد صنفت هذه الأبعاد الى نوعين:

أ. الأبعاد الهيكلية (Structural Dimensions): وتتكون من الأبعاد المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمنظمة بما فيها من: الرسمية، والتخصصية، والمركزية، والتسلسل الهرمي للسلطة، والاحترافية، والموارد البشرية.

ب. الأبعاد السياقية (Contextual Dimentions): ويشتمل هذا النوع على حجم المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، وعوامل البيئة التنظيمية الخارجية، واستراتيجية المنظمة وأهدافها، وثقافة المنظمة.

بناءا على هذا التصنيف فقد تم اختيار أربعة من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية والإكتفاء بها لدراسة أثرها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية وهي: استراتيجية المنظمة وأهدافها، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات.

مفهوم عوامل البيئة التنظيمية الداخلية

أن التداخل بين عوامل البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية يعد أحد الاسباب التي تُصعب عملية إيجاد تعريف واضح ومحدد لعوامل البيئة الداخلية، الا أن (ياغي، ١٩٩٨) ينظر اليها باعتبارها مجموعة العناصر الداخلية المادية والحسية في المشروع والتي تؤثر في أداء العمل وأساليب تحقيق أهداف المشروع سواء الأهداف الأساسية أو الفرعية.

كما تعرف على أنها تحليل نقاط القوة والضعف حيث تمثل نقاط القوة الموارد أو الاصول الداخلية التي تمكن المنظمة من استثمار الفرص الخارجية في حين تمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها (Hung, 2006). أما المرهضي (١٩٩٦) فيشير الى انها كل العوامل المادية والإجتماعية الموجودة داخل المنظمة، والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها بشكل ما.

واستنادا الى التعريفات السابقة لمفهوم البيئة التنظيمية الداخلية يمكننا القول بأن عوامل البيئة التنظيمية الداخلية ما هي الا مجموعة العوامل الموجودة داخل المنظمة والمتمثلة في القوانين والتشريعات، والهيكل التنظيمي، واستراتيجية المنظمة، وأهدافها، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، والثقافة التنظيمية السائدة، وعلاقات الموظفين، وحجم التنظيم، ونمط القيادة، ونظام الاتصالات وغيرها من العوامل التنظيمية التي تعد محفزا إما لأنجاح التنظيم وتحقيق أهدافه، أو اضعاف التنظيم وأنتهائه.

استراتيجية المنظمة وأهدافها: الماهية والمفهوم

بالرغم من تعدد التعريفات لمفهوم الإستراتيجية الا أنها لم تختلف كثيرا من قبل الباحثين الذين تناولوا الموضوع، ويشيرالقريوتي (٢٠٠٠) الى أن الاستراتيجية تتصل بعملية وضع الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف ، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الامور المستجدة فيما يتصل: بمدخلات الإنتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين. ويرى Daft (2010) على أن الاستراتيجية عبارة عن خطة يكون الهدف منها التعامل أو التفاعل مع البيئة التنافسية، لتحقيق أهداف التنظيم. كما توضح استراتيجية المنظمة الأهداف والاغراض التي تسعى الى تحقيقها على المدى البعيد، واختيار توجهات (مسارات) المنظمة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه

الاغراض والأهداف (حريم،٢٠٠٦). ويعرًفها Jones (2001) بأنها مجموعة القرارات والإجراءات التي يتخذها المدراء لاستغلال الكفاءات والمهارات لتحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين. أما Dessler (2005) فيعرف الإستراتيجية على انها خطة المنظمة التي تتضمن الموازنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية، بهدف المحافظة على الميزة التنافسية

وفقا للتعريفات السابقة يمكن القول بأن استرتيجية المنظمة عبارة عن خطة عمل يكون الهدف منها تحقيق غايات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى، وبما يضمن لها تميزها عن المنافسين.

نماذج تصميم استراتيجية المنظمة:

يوجد نموذجان رئيسيان لتصميم استراتيجية المنظمة وهما:

أولا: نموذج بورتر Porter's Model of Competitive Strategies

يفترض هذا النموذج وجود مجموعة من العوامل والتي لابد من تأخذ بالحسبان من قبل المدراء عند صياغة استراتيجية المنظمة وهذه العوامل تتمثل في ظهور منافسين جدد للمنظمة، أو في حال احتكار الموردين للسلع، وتحكمهم بالاسعار، أو توفر منتجات أو سلع بديلة لما تقدمه المنظمة، هذا كله بالاضافة للعوامل التي تتعلق بالتكلفة وجودة المنتج. وبناءا على هذه العوامل التى سبق ذكرها، يقترح بورتر Porter أن المنظمة تستطيع أن تتبنى واحدة من بين ثلاثة استراتيجيات وهي: Daft (2010)

١. استراتيجية التمايز (Differentiation) : تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية الى تقديم السلع والخدمات التي تميزها عما يقدمه المنافسون في نفس المجال، مثل أن تنفرد بتقديم سلع جديد وبمزايا عدة، أو أن تستخدم تكنولوجية حديثة ومتقدمة. وتساهم هذه الإستراتيجية في تقليل التنافسية بين المنظمات، وتقلل خطر وجود بدائل للخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة، لأن العملاء لديهم ولاء للخدمات التي توفرها لهم المنظمة. إلا أن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب بعض من الأنشطة المكلفة مثل الإعلانات المكثفة، والبحوث، كما تحتاج الى قدرة تسويقية كبيرة، وموظفين قادرين على الإبداع والإبتكار، بحيث تتوفر لهم المصادر والوقت الكافي لتحقيق ذلك.

٢. استراتيجية تقليل التكلفة (Low-Cost Leadership Strategy): تهدف المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية الى زيادة حصتها السوقية عن طريق المحافظة على أقل الأسعار مقارنة بالمنافسين، ولتحقيق ذلك تحاول المنظمة البحث عن معدات فعالة، وتقليل التكلفة، وتشديد الرقابة لإنتاج سلع وخدمات بكفاءة أكبر من المنافسين. وتركز هذه الإستراتيجية بشكل رئيسي على تحقيق الاستقرار أكثر من المخاطرة أو البحث عن فرص جديدة للابداع والنمو، مما يعني أن المنظمة قادرّة على تحقيق ربح أكبر من المنافسين لأنها أكثر كفاءة، وأقل تكلفة.

٣. استراتيجية التركيز (Focus Strategy) : يكون تركيز المنظمة في هذه الإستراتيجية منصب على منطقة معينة، أو سوق محدد، أو تستهدف مجموعة أو فئة معينة من المستهلكين، كما تحاول المنظمة اما تحقيق اسعار أقل أو تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف. كما تركز هذه الإستراتيجية على تحقيق معدل متوسط من الربح.

ثانيا: نموذج مايلز وسنو Miles and Snow's Strategy :

يطوّر هذا النموذج أربعة استراتيجيات للتنظيم وهي: Daft (2010)

١. الإستراتيجية المستقبلية (Prospector): تركز هذه الإستراتيجية على الإبداع والابتكار والمخاطرة، والبحث عن فرص جديدة للنمو. هذا النوع من الاستراتيجيات يعد ملائماً للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة متغيرة، ومتنامية، حيث يكون فيها الإبداع أكثر أهمية من الكفاءة.

٢. الإستراتيجية الدفاعية (Defender): وهي على العكس تماما من الإستراتيجية المستقبلية، إذ تركز على الاستقرار وعلى تخفيض النفقات، والمحافظة على العملاء الحاليين، دون سعي للابتكار أو النمو. كما تركز هذه الإستراتيجية وبشكل كبير على الكفاءة الداخلية والرقابة للحصول على سلع ذات جودة عالية للعملاء الحاليين، وتستخدم هذه الإستراتيجية ضمن بيئة عمل ثابتة ومستقرة.

٣. الإستراتيجية التحليلية (Analyzer): تقوم هذه الإستراتيجية على أساس التواجد في حال الوسط بين الإستراتيجيتين السابقتين، إذ أنها تحاول المحافظة على الاستقرار والثبات وبنفس الوقت تهتم بجانب الإبداع والابتكار، ويكون ذلك بتوجيه بعض المنتجات نحو اسواق أو بيئات مستقرة، بحيث تصمم الإستراتيجية بما يحقق أكبر قدر من الكفاءة

للمحافظة على العملاء الحاليين، وبعضها الآخر يوجه نحو بيئات متغيرة وجديدة قائمة على النمو. في هذه الحالة يتم التركيز على زيادة كفاءة الخدمات والسلع، بالإضافة الى إيجاد خطوط انتاج جديدة مبتكرة بما يتلائم مع البيئة غير المستقرة.

٤. استراتيجية ردود الفعل (Reactor): وهي الإستراتيجية التي تطوًر كردة فعل اتجاه الفرص والتحديات الموجودة في بيئة المنظمة، بحيث لا يقوم المدراء بتطوير خطة طويلة الأمد، ولا يتم تحديد أهداف وغايات واضحة للمنظمة، وإنما يتم اتخاذ الإجراء المناسب بما يتلائم مع الوضع الحالي واحتياجاته.

العوامل المؤثرة في استراتيجية المنظمة:

يحدد Noe (2008) ثلاثة عوامل تؤثر في استراتيجية المنظمة وهي:

١. رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها: إذ تعبر رسالة المنظمة عن سبب وجود المنظمة، وقد تحدد من خلالها العملاء المستهدفين بالخدمة، ومجال عمل المنظمة. أما رؤية المنظمة فتعبر عن الصورة المستقبلية التي تسعى المنظمة الى أن تكون عليها. وتشير القيم الى الأساس الذي تستند اليه المنظمة وتقوم عليه.

٢. تحليل بيئة المنظمة (SWOT Analysis): أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، بالاضافة الى الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية.

٣. أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها أوضاع المنافسين لها، وكيفية خوضها لتلك المنافسة لتحقيق ميزتها التنافسية.

أهداف المنظمة الماهية والمفهوم:

يقوم التنظيم على تحديد مجموعة من الأهداف منها ما هو قصير المدى، وأخرى بعيدة المدى، بحيث تعبر تلك الأهداف عن الغاية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، والحالة التي تحاول الوصول اليها. ويشير Noe (2008) الى أن الهدف ما تأمل المنظمة تحقيقه في المستقبل المتوسط وبعيد المدى، كما يعرّف الهدف بأنه عبارة عن بيان ثابت تحدد من خلاله نية المنظمة والحالة التي تحاول المنظمة الوصول اليها (Daft,2010).

أنواع الأهداف :

تصنف الأهداف الى نوعين رئيسيين وهما:

١. الأهداف الرسمية Official Goals: وهي المبادئ الأساسية التي تحددها المنظمة بشكل رسمي في تقريرها السنوي وغيره من المواثيق العامة (Jones, 2001). وتشتمل الأهداف الرسمية على رسالة المنظمة، وسبب وجودها، وهو عبارة عن تعريف رسمي ومحدد لغاية المنظمة والمخرجات التي تحاول المنظمة تحقيقها.

٢. الأهداف التشغيلية Operational Goals: وهي أهداف طويلة المدى وقصيرة المدى محددة بوضوح، تساهم في إرشاد المدراء والموظفين أثناء أدائهم لواجبات عملهم (Jones, 2001). كما وتحدد من خلالها الأهداف النهائية التي سيتم تحقيقها بناءا على الإجراءات العملية الحالية، بالاضافة الى تحديد المهام الرئيسية الواجب القيام بها، والمخرجات قصيرة الأمد القابلة للقياس (Daft,2010).

أهمية الأهداف :

تكمن أهمية الأهداف الرسمية في كونها تساعد على تحديد الأهداف العامة للمنظمة ورؤيتها، وتعطي الشرعية للمنظمة، أما الأهداف التشغيلية فأهميتها تنبع من كونها تحدد المهام الرئيسية للمنظمة بشكل واضح، وتكون الغاية منها توجيه الموظفين وارشادهم وتحفيزهم، وتشكل أساسا يتم الإستناد اليه خلال عملية إتخاذ القرارات، وكمعيار لتقييم الأداء.

ويمكن تلخيص أهمية الأهداف بما يلي: فوطة (٢٠١٠)

١. تحدد الأهداف الإتجاه العام للمجهودات فلا يمكن تصور جهد جماعي منتج دون هدف.

٢. تسهل الأهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد.

٣. تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها.

٤. تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل بواسطة ربط أهدافه بأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

٥. الأهداف مقياس للرقابة اثناء التنفيذ أو بعده. طالما أنها تحدد المطلوب عمله.

الثقافة التنظيمية: المقدمة

تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل المشاعر، والافكار، والسلوكيات، والقيم المشتركة بين أفراد التنظيم، والتي تشكل بمجملها الروح العامة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، كما يرى (Schein, (1991 أن الفهم العميق لثقافة المنظمة يعد أمرا ضروريا ليس فقط بهدف فهم ما يحدث فيها بل أيضا لتحديد ما يمكن أن يعتبر من القضايا الرئيسية بالنسبة للقادة في المنظمة، وذلك نظرا الى أنها تعد واحدة من المهام الرئيسية بالنسبة لهم من خلال عملية خلق وادارة الثقافة التنظيمية، وعند الضرورة تدميرها.

وتصنف الثقافة التنظيمية الى نوعين هما: الثقافة السائدة (Dominant Culture) وهي الثقافة التي تعبر عن القيم الجوهرية المشتركة بين أغلبية أعضاء التنظيم، أما النوع الثاني: فهو الثقافة الفرعية (Subculture) داخل المنظمة، والتي تظهر في الأقسام أو الفروع نتيجة لإنفصالها عن المنظمة (Robbins and Judge 2009) .

مفهوم الثقافة التنظيمية:

أما كمفهوم فتعرف الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الإفترضات الأساسية المبتكرة، والمكتشفة، والمطورة من قبل مجموعة معينة من الأفراد، والتي تساعد على تعلم كيفية التعامل مع المشكلات المتعلقة بالتكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، والتي أثبتت نجاحها، وتم اعتمادها وتعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للتفكير، وللإدراك، وللإحساس بتلك المشكلات (Schein (1991. كما يعرفها (Stone (2001 على أنها مجموعة القيم المشتركة والعادات التي تحكم العملية التفاعلية بين أعضاء التنظيم فيما بينهم، وتفاعلهم مع المزودين، والمستهلكين، وغيرهم ممن هم خارج التنظيم. ويشير القريوتي (٢٠٠٠) الى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. أما (Robbins and Judge (2009 فيعرفإن الثقافة التنظيمية بأنها نظام من المعاني المشتركة يتم تبنيها من قبل أعضاء التنظيم بحيث تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. وينظر اليها أيضا على أنها مجموعة المعتقدات، التوقعات، والقيم المكتسبة، يشترك فيها جميع أفراد المنظمة يتناقلونها من جيل لاخر (باوادي،٢٠٠٨).

وبذلك نجد أن جميع التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة التنظيمية تتشابه من حيث النظر اليها على انها مجموعة من العادات والاعراف المشتركة بين أفراد التنظيم، والتي يتم نقلها للأفراد الجدد للأخذ بها على انها الطريقة الصحيحة للتصرف والاحساس والتفكير.

الخصائص المحددة لجوهر الثقافة التنظيمية:

يحدد Robbins and Judge (2009) سبعة خصائص أساسية تشكل بمجملها أساسا لفهم جوهر الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

١. الإبداع والمخاطرة Innovation and Risk taking: تشير هذه الخاصية الى درجة تشجيع المنظمة للموظفين على الإبداع والابتكار، ودفعهم ليكون لديهم روح المجازفة.

٢. الإهتمام بالتفاصيل Attention to Details: الى أي درجة يتوقع من الموظفين أن يتمتعوا بالدقة، والقدرة على التحليل، والتركيز على التفاصيل.

٣. التوجه نحو المخرجات Outcome Orientation: أي مدى تركيز ادارة المنظمة على المخرجات أو النتائج أكثر من تركيزها على الأبعاد التقنية، أو العمليات المستخدمة لتحقيق تلك المخرجات.

٤. التوجه نحو الإهتمام بالأفراد People Orientation: تشير هذه الخاصية الى درجة اهتمام الادارة بأثر القرارت المتخذة على الأفراد داخل التنظيم.

٥. التوجه نحو بناء فرق العمل Team Orientation: تشير الى مدى الإهتمام بتوجيه أنشطة المنظمة نحو بناء فرق العمل أكثر من التركيز على الأفراد.

٦. العدوانية Aggressiveness: مدى تمتع أفراد التنظيم بروح المنافسة، والمثابرة.

٧. الإستقرار Stability: الى أي مدى توجه أنشطة المنظمة نحو تعزيز الوضع الراهن، أكثر من اهتمامها بالنمو والتغيير.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي ثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف أهمها: فوطة (٢٠١٠)

١. تعكس الشعور بمعنى الهوية لدى الأفراد.

٢. تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمنظمة أعظم من النظر الى المصالح الذاتية.

٣. تعزز ثبات المنظمة واستقرارها كنظام اجتماعي.

٤. تشكل ثقافة المنظمة مرجع موجه لسلوك الأفراد خاصة عندما يكونوا خارج النشاطات التنظيمية.

آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

حدد القريوتي(٢٠٠٠) عدد من الاليات الرئيسية لتشكيل ثقافة مؤسسية قوية والمحافظة عليها هي:

١. إجراء اختبار الموظفين: من خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات، وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها. إذ أن عملية التعيين في نهاية الأمر تعني اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم.

٢. الممارسات الإدارية: إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكآفأتها، والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرا واضحا للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الادارة لا تطبق الا عكس ما ترفعه من شعارات.

٣. التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب. فالتدريب نوع من التطبيع الإجتماعي (Socialization)، يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا يتم ذلك من خلال الدورات التدريبية التوجيهية (Orientation Program).

٤. القصص والطقوس والرموز والمفردات: تتعزز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي تحرص المنظمة على تعزيزها. أما الطقوس فيها العادات التي تحرص المنظمة عليها مثل اقامة حفلات التكريم للمتفوقين..، فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة، وقد تحرص المنظمة على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث، وحتى في اللباس حتى يميزها بذلك عن غيرها.. مما يعزز صورة المنظمة ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها.

أنواع الثقافة التنظيمية:

يصنف Daft (2010) الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع:

١. ثقافة التكيف The Adaptability Culture: تتسم بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير للإستجابة لإحتياجات العملاء. هذا النوع من الثقافات يشجع الأفكار الرائدة، والقيم والأعراف والمعتقدات التي تعزز من مقدرة المنظمة على تحديد، وتفسير، وترجمة المؤشرات الموجودة في البيئة الى ردود فعل جديدة. المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافات تركز على الابتكار والإبداع والمخاطرة، وتقوم على تحفيزها ومكافأتها.

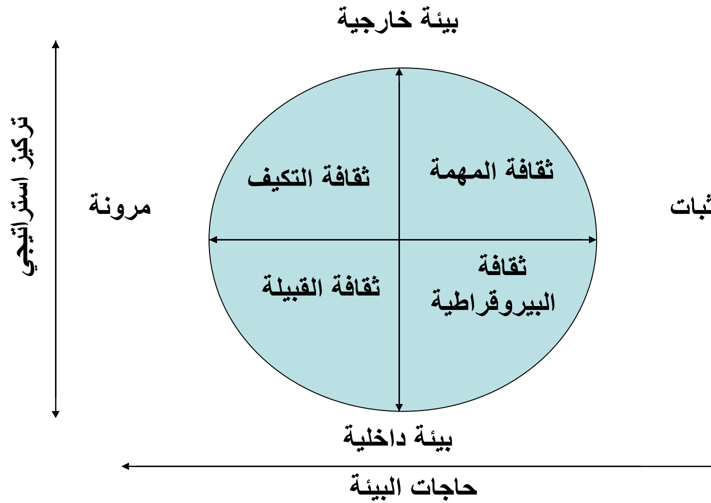
٢. ثقافة المهمة The Mission Culture : يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على وجود رؤية توضح غايات المنظمة وللأهداف المراد تحقيقها مثل الربح، أو زيادة الحصة السوقية، أو النمو بحيث تساهم في تحقيق تلك الأهداف . ووفقا لهذه الثقافة يكون الموظفين مسؤولين عن تحقيق مستويات محددة من الأداء، ويكون على المدراء بالمقابل تحفيزهم، ومكافأتهم. توجد هذه الثقافة في البيئة التنظيمية المستقرة، لذا يكون المدراء أقدر على ترجمة رؤية المنظمة الى أهداف قابلة للقياس، وتقييم أداء الموظفين بما يخدم تحقيق تلك الأهداف . هذا النوع من الثقافات التنظيمية يعكس احيانا قدر عالي من التنافسية والتوجه نحو زيادة الربح.

٣. ثقافة القبيلة The Clan Culture: يتم التركيز في هذا النوع على اندماج ومشاركة أعضاء التنظيم، وعلى التوقعات المتغيرة بشكل متسارع في البيئة الخارجية، كما تركز هذه الثقافة بشكل كبير على الاستجابة لحاجات الموظفين كأساس لتحسين الأداء، لأن كل من الإندماج والمشاركة يعززان الاحساس بالمسؤولية، والملكية لدى الموظفين، وتزيد من ولائهم والتزامهم نحو التنظيم. كما يتم تمكين الموظفين لتعزيز روح المبادرّة لديهم، ودفعهم نحو الإبداع والابتكار.

٤. الثقافة البيروقراطية The Bureaucratic Culture: تقوم هذه الثقافة على أساس التركيز على الجوانب الداخلية، والتعامل المستمر مع البيئة المستقرة. تستخدم الرموز، والاحتفاليات لتعزيز قيم التعاون، والتقاليد للإنصياع للسياسات والممارسات التنظيمية كوسيلة لتحقيق الأهداف . تكون درجة الإندماج لدى الأفراد في هذه الثقافة التنظيمية أقل،

الا أن نسبة الإتساق والإلتزام، والتعاون بين الأعضاء أكبر، وهذا النوع من المنظمات يكون نجاحها نابع من كونها كفؤة ومتكاملة بشكل كبير.

شكل رقم (٢): أنواع الثقافة التنظيمية



*المصدر: **(Daft, 2010)**

الهيكل التنظيمي: المقدمة

إن نجاح أي تنظيم يعتمد بشكل كبير على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لطبيعة المنظمة والبيئة المحيطة بها، فإما أن يكون الهيكل الرسمي للمنظمة سببا في تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها، أو عائقا ومقيدا لتطورها ونموها. ويتكون الهيكل الرسمي من التقسيمات الداخلية للتنظيم وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف الى السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم..، ولا يزال يعتبر (الهيكل الرسمي) الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف وتحديد العلاقات التنظيمية، وتوضيح خطوط الاتصالات، والتأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية، الى جانب تأثيره وتحديده لدور الفرد، وطبيعة ونطاق عمله، والمركز الوظيفي له، والعلاقات المختلفة بين العاملين، وفرص التقدم الوظيفي التي يتيحها لهم، ومدى مساهمته في تحقيق الرضى الوظيفي (القريوتي،٢٠٠٠).

مفهوم الهيكل التنظيمي

وبالرغم من تعدد التعريفات لمفهوم الهيكل التنظيمي واختلافها، الا أنها تشترك في تأكيدها على أن الهيكل التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا في تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة، إذ يعرّف Jones (2001) الهيكل التنظيمي بأنه النظام الرسمي للوظائف ولعلاقات السلطة، الذي يحكم كيفية تنسيق الأفراد لأعمالهم، واستخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق أهداف التنظيم. أما Robbins (1990) فيرى أن للهيكل التنظيمي معنى محددا ولكنه معقد، وهو أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها. كما يشير Stoner and Freeman (1992) الى أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة، وتنظيمها، وتنسيقها.

أما Daft (2010) فقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر أساسية مكونة له وهي:

١. يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية (الرئيس والمرؤوس)، بما فيها عدد المستويات الإدارية، ونطاق الاشراف.
٢. يوضح الهيكل التنظيمي توزيع الأفراد على الأقسام المختلفة، والأقسام المكونة للمنظمة ككل.
٣. يشتمل الهيكل التنظيمي على تصميم الأنظمة لتعزيز الاتصال الفعّال، والتنسيق، والتكامل في الجهود بين الأقسام المختلفة.

أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي كما ذكرت سابقا أداة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ يحدد Hall (1991) أهمية الهيكل التنظيمي من خلال مساهمته في تأدية مجموعة من الوظائف أهمها:

١. أن أول وأهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
٢. تصمم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلافات بين الأفراد الى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمأن التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

٣. تمثل الهياكل التنظيمية الأطر التي يتم ضمنها ممارسة القوة. ويتم في ضوء هذه الاطر اتخاذ القرارات، (تدفق المعلومات للتحول الى قرارات تتخذ بشكل كبير بواسطة الهيكل). فالهيكل يعتبر مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

أما Drucker (1954) فيعتقد بأن الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسة وهي:

١. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.. من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة، وتحديد الأنشطة التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة لها، وتوفير سبل ووسائل التنسيق فيما بينها.
٢. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة – هياكل التنظيم التشغيلية- وما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات والإجراءات والمعايير.
٣. المساعدة في اتخاذ القرارات.

سلبيات تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم:

قد تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير مناسب النتائج السلبية التالية وهي: Child (1985)

1. تدني معنويات وحافزية العاملين بسبب:

أ. التناقص في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة لعدم وجود قواعد ومعايير محددة.
ب. قد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم محدودة، وكذلك فرص التقدم والاعتراف بإنجازاتهم، نتيجة لعدم تفويض السلطات الكافية لهم، وقد يكون لذلك علاقة بنطاق الاشراف.
ج. عدم وضوح دور كل فرد في المنظمة وما هو متوقع منه، وسبل تقييم أدائه، وهذا ناتج عن عدم تحديد وتعريف الوظائف، أو توصيفها على نجو مناسب.
د. تعرض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من أجزاء/ وحدات مختلفة في المنظمة، نتيجة لعدم وجود سلم أولويات أو لعدم وجود قواعد لاتخاذ القرارات.
ه. قد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء والمسؤوليات الكثيرة، لأن الوحدات المسأندة غير صالحة.

٢. بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، بسبب:

أ. عدم توصيل المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب، وهذا ناتج عن طول الهرم التنظيمي/ السلم الإداري بشكل كبير.

ب. عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من جانبهم.

ج. عدم توفر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات المشابهة السابقة.

٣. حدوث الاحتكاك والنزاع، والافتقار للتنسيق، بسبب:

أ. وجود أهداف متضاربة.

ب. يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائل ارتباط وتنسيق فيما بينهم.

ج. الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث أن الأفراد الذين ينفذون العمل والذين هم على صلة بالتغييرات قد لا يسمح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل.

٤. قد لا تستجيب المنظمة على نحو ابداعي/ خلّاق للمستجدات، بسبب:

أ. عدم تضمين الهيكل التنظيمي وظائف/ وأدوار تعنى بالتنبؤ والرصد ومراقبة الظروف المحيطة.

ب. عدم ادراك الادارة العليا لأهمية نشاطي الابتكار، وتخطيط اتغيير، وعدم دعمهما.

ج. عدم وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغيرة، والجهة المسؤولة عن البحث والتي تهتم بالحلول التقنية المحتملة.

٥. تزايد النفقات، وبخاصة في المجالات الإدارية، بسبب:

أ. طول السلم الهرمي، وينشأ عنه رؤساء كثيرون ومرؤوسون قلائل.

ب. المغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي، وصرف أنتباه الأفراد عن العمل المنتج، مما يزيد الحاجة لأفراد إضافيين لإدارته.

أبعاد الهيكل التنظيمي:

يتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وهي:

أولا: التعقيد Complexity

يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساساً مهماً في عملية التنظيم، حيث يتم تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عمودياً، بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الاشراف الدقيق والمساءلة. وينتج التعقيد التنظيمي بسبب كثرة وتنوع الوحدات الإدارية أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً (القريوتي، ٢٠٠٠).

ويرى Hall (1991) أن التعقيد هو أول شئ يصطدم به الإنسان عندما يدخل أية منظمة. فتقسيم العمل ومستويات الوظائف، وتعدد الأقسام، والمستويات الهرمية المختلفة شواهد مباشرة على وجود التعقيد.

عناصر التعقيد:

ويشتمل مفهوم التعقيد على ثلاثة عناصر أساسية وهي التقسيم الأفقي، والتقسيم الرأسي أو الهرمي، والتقسيم الجغرافي. وفيما يلي توضيح لكل منها:

١. التقسيم الأفقي: يقصد به تقسيم المهام الى أجزاء صغيرة، ويتم ذلك إما عن طريق تكليف أخصائيين مدربين تدريباً عالياً بأداء نشاطات واسعة، أو تفتيت المهام الى أجزاء صغيرة حتى يتمكن غير المختصين من أدائها (Hall,1991).

ويشير القريوتي (٢٠٠٠) الى أن التقسيم الأفقي عبارة عن إنشاء عدد من الوحدات الإدارية، يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم، مثل دوائر الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وادارة الموارد البشرية. إذ يقتضي التنظيم وعا من التخصص الوظيفي، يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم.

أما حريم (٢٠٠٦) فيعرّف التقسيم الأفقي بأنه الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ومجموعات الوظائف المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا، وكذلك الأمر كلما تنوع التحصيل العلمي، والتأهيل، والتدريب، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.

ويكون الهدف من التخصص في وظائف المنظمة وأنشطتها المختلفة هو محاولة تقسيم أنشطة المنظمة وأعمالها على الأقسام المختلفة، فبدلا من أن يتم إنجاز العمل كله من قبل فرد واحد، يتم تجزئته الى مجموعة من الخطوات، وتوكل مسؤولية إنجاز كل خطوة الى فرد معين من أفراد التنظيم، بحيث يصبح الفرد متخصص في إنجاز جزء معين من العمل (Robbins and Judge, 2009) .

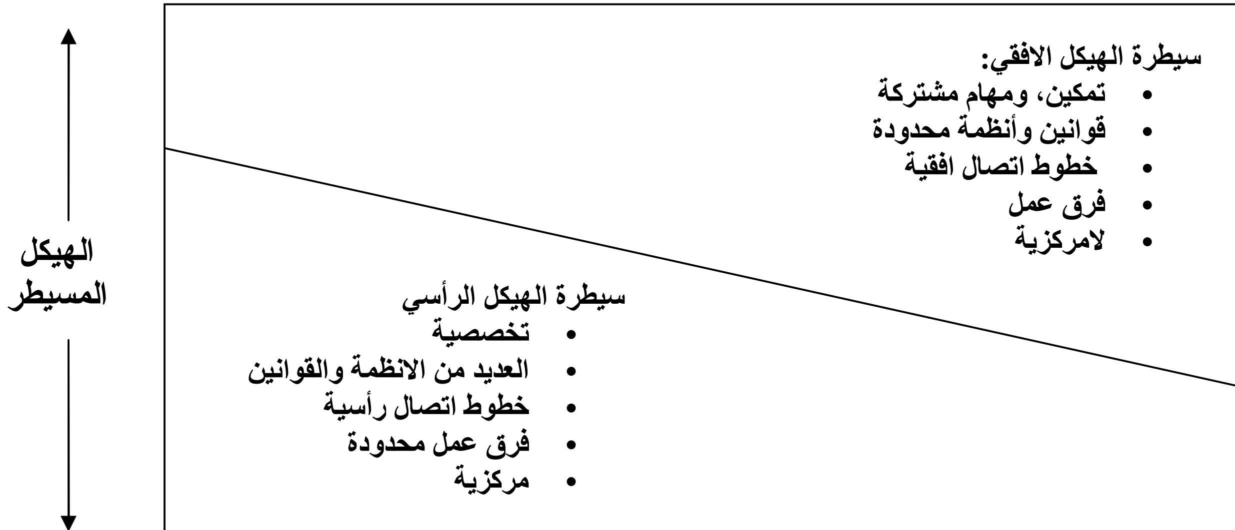
٢. التقسيم الرأسي أو الهرمي: يعد التقسيم الهرمي أقل تعقيدا من التقسيم الأفقي، إذ يشير الى عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات التنظيمية، فكلما ازداد عدد المستويات التنظيمية،ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا، والعكس صحيح.

ويعرّف Jones (2001) التقسيم الهرمي بأنه الطريقة التي تصمم بها هرمية السلطة، وتحدد العلاقات الرسمية (الرئيس والمرؤوس)، للربط بين الادوار التنظيمية والوحدات الفرعية.

ومع ازدياد الوحدات التنظيمية المتخصصة يتطلب ذلك توزيعها أفقياً على عدد من الدوائر والأقسام، كما يستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عاموديا الى مستويات ادارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوى اداري على عدد من المستويات الأدنى، بشكل يضمن حسن سير العمل، والرقابة على الأعمال بحيث لا تنحرف عن المسار المطلوب (القريوتي،٢٠٠٠).

وهنا لابد من الاشارة الى أن كل من التقسيم الأفقي والعامودي يسببان مشكلات تتعلق بالسيطرة، والاتصال، والتنسيق (Hall,1991). فكلما ازداد عدد المشرفين ظهرت الحاجة لوجود منسقين بينهم من مستوى اداري أعلى، وكلما ازداد نطاق الاشراف (وهو عدد الموظفين الذين يستطيع أن يشرف عليهم شخص واحد بكفاءة وفعالية)، كلما قلّ عدد المستويات الإدارية، وكلما قلّ نطاق الاشراف كلما تعددت المستويات الإدارية، وظهر التنظيم على شكل هرم (القريوتي،٢٠٠٠).

شكل رقم (٣): علاقة تصميم المنظمة بمخرجات الكفاءة والتعلم



*المصدر: **(Daft, 2010)**

٣. التقسيم الجغرافي: لقد أصبح التقسيم الجغرافي أو ما يعرف بالتشتت المكاني عنصراّ هاما من عناصر التعقيد عندما لوحظ أن أي منظمة يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة بنفس تقسيم العمال، والترتيب الهرمي في مواقع متعددة (Hall, 1991). ويشير التقسيم الجغرافي الى عدد الفروع التابعة للمنظمة، والتي توزّع في مناطق جغرافية مختلفة (القريوتي،٢٠٠٠).

ولابد أيضا من التأكيد على أن درجة تعقيد التنظيم تزداد كلما ازدادت اعداد الفروع التابعة للتنظيم. بالاضافة لظهور المشكلات المتعلقة بالتكامل والاتصال والتنسيق، والتي تنشأ بين فروع المنظمة نتيجة لتباعدها جغرافيا، ولإختلافها من حيث تصميم هيكلها التنظيمي. فإما أن تتبنى المنظمة استراتيجية موحدة، بحيث توحد من خلالها جميع الإجراءات المتعلقة بالإنتاج، والتسويق، والمبيعات في مختلف فروعها، أو أن تعتمد استراتيجية تقوم على تفويض الصلاحيات، بحيث تكون أكثر مرونة ويستجيب كل فرع من فروع المنظمة للتحديات الموجودة في البيئة الخارجية وبما يتلائم مع المعطيات المتوفرة، والتي تتطلب اتخاذ قرار معين.

ثانيا: الرسمية Formalization

يرى Hall (1991) أن درجة الرسمية في المنظمة هي مؤشر لنظرة صناع القرار الى العاملين، فإذا كانت النظرة الى العاملين على أنهم أناس متمكنين من القيام بتقديرات ممتازة لمشاكل المنظمة، ويتصفون بالرقابة الذاتية، في هذه الحالة ستكون الرسمية قليلة، أما إذا نظر اليهم على أنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات ويحتاجون الى اللوائح لتوجيه سلوكهم، فستكون الرسمية عالية. وتشير الرسمية الى مدى وحدة الوظائف داخل المنظمة وفقا لكل من (Robbins and Judge 2009)، كما تشير الى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد واجراءات العمل، بحيث يتم تأدية الأعمال بشكل واحد محدد ومنمط (القريوتي،٢٠٠٠).

أما Jones (2001) فيعرف الرسمية بأنها استخدام القواعد والإجراءات المكتوبة لتوحيد العمليات. ويترتب عن الرسمية درجة عالية من مركزية السلطة بحيث تسير اجراءات العمل وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين والأنظمة الملزمة للموظفين، كما يتم محاسبتهم عن الاخلال بها. وهذا يعني بالضرورة عدم تفويض الصلاحيات، وغياب الصلاحيات التقديرية لدى الموظفين خلال عملية اتخاذ القرار.

ولابد من الاشارة هنا الى أن درجة الرسمية تختلف من منظمة الى أخرى، وقد تختلف باختلاف أنشطة التنظيم، إذ أن الأعمال الروتينية تتحمل قدر كبير من الرسمية ووحدة الإجراءات، وبالمقابل فإن الأعمال التقنية والاستشارية تكون درجة الرسمية فيها أقل، وتفتح المجال لتقديرات الموظفين وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات.

الوسائل المتبعة في تقنين السلوك:

تلجأ المنظمات الى عدة وسائل تضمن من خلالها قدر كبير من الرسمية في السلوك، فمثلا عند اجراء عملية الإختيار يتم التأكد من مدى ملائمة المرشحين وتوافقهم مع القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، ويتبع ذلك اجراء دورات توجيهية يتم خلالها غرس القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المرغوب بها في الموظفين الجدد، كما تعتبر الساسيات المكتوبة بما فيها من (تعليمات، واجراءات، وقوانين، وانظمة) توثيقا مهما لما ترغب المنظمة في تحقيقه، كما تقوم المنظمات بتبني عدة طقوس، تشتمل على انماط تصرف، ورموز، وزي موحد، بحيث تتبلور من خلالها شخصية خاصة للمنظمة، تميزها عن غيرها من المنظمات.

ثالثا: المركزية Centralization

تعد المركزية السمة الأخيرة للهيكل التنظيمي، إذ تشير الى درجة تركز عملية اتخاذ القرار في يد جهة واحدة، أو مستوى اداري واحد، أو بيد شخص واحد من الادارة العليا داخل المنظمة.

ففي بعض المنظمات يقوم المدراء بإتخاذ جميع القرارات الرئيسية دون الاعتماد على المدخلات أو المعلومات التي تزودها بها الادارات الدنيا، فإن عملية اتخاذ القرار تتسم بالمركزية، كما أن وجود بعض التفويض في السلطات لبعض الموظفين لا يغير كثيرا من كون السياسة المتبعة سياسة مركزية، إذا كانت الادارة العليا صاحبة الحق في سحب أو الغاء هذه الصلاحيات (القريوتي،٢٠٠٠)، فكلما ارتفع مستوى مشاركة المجموعات في أي منظمة، قلت المركزية (Hall,1991).

وكما هو معروف فإن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من الخطوات أولها: جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ومن ثم تحليلها، وتطوير البدائل المختلفة، يليها اختيار البديل المناسب منها، وأخيرا ضمان تنفيذه. هذه المراحل إذا ما كانت تتركز في يد سلطة واحدة، فإن عملية اتخاذ القرار تتسم بالمركزية المطلقة، أما إذا كانت هذه المراحل موزعة على أكثر من جهة للقيام بها فهذا يعني وجود توزيع للسلطة على أكثر من جهة داخل التنظيم.

فوائد اللامركزية:

وتساهم عملية توزيع السلطة أو اتباع اللامركزية في تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها: القريوتي(٢٠٠٠)

١. تفرغ الادارة العليا للأمور الإستراتيجية بدل الإنشغال بالتفصيلات.
٢. اتخاذ القرارات دون تباطؤ، وفي ميدان العمل، وهو أمر لا يتطلب الرجوع للمركز في كل صغيرة وكبيرة.
٣. توفر فرصة للتعرف على الظروف الخاصة لكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مباشر.
٤. تعتبر أسلوبا تحفيزيا وتدريبيا للعاملين، حيث يشعرون بأهميتهم من خلال ممارستهم للسلطة واتخاذ القرارات بشكل كلي أو جزئي، وتكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتحفيزهم لشغل وظائف أهم في المستقبل.

ويشير Jones (2001) الى أنه كلما ازداد الهيكل التنظيمي طولاً، كلما ازداد عدد المدراء، وازدادت المشكلات المتعلقة بالتنسيق والاتصال، وكلما ازداد نطاق اشراف المدراء، يترتب على هذا كله عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، الا أن الحل لهذه المشكله يكون من خلال اللجوء الى اللامركزية في السلطة، لأنها ستقلل من الحاجة الملحة للاشراف، كما سيتم تفويض السلطة لأفراد أخرين في الهيكل التنظيمي، كما أنها تساهم في مساعدة الهيكل التنظيمي على أن يكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
ويمكن اللجوء للادارة المركزية في حال كانت القرارات المراد اتخاذها تتعلق بقضايا استراتيجية، يترتب عليها نتائج بعيدة المدى، أو في حال كانت القضايا المراد اتخاذ قرار بخصوصها يترتب عليها التزامات أو نفقات مالية كبيرة.

أشكال الهياكل التنظيمية:

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث أشكال هياكلها التنظيمية، ويأتي تعدد الأشكال التنظيمية وفقا للاعتبارات الخاصة بكل منظمة، فمنها من يختار الهياكل التنظيمية البسيطة والتي تتناسب مع البيئة التي تمتاز بالاستقرار والثبات، وبعضها الآخر يختار الهياكل التنظيمية الأكثر تعقيدا لمجاراة التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية. وفيما يلي شرح لأشكال الهياكل التنظيمية المختلفة، وطبيعة كل منها، مع محاولة تحديد نقاط القوة والضعف لكل شكل منها.

١. التنظيم البسيط Simple Structure: وهو مايعرف أيضا بالهيكل الوظيفي والمرتكز في تصميمه على فلسفة تجميع الوظائف والأفراد المستفيدين من حالة التماثل في نوع المهارات وطبيعة المهام وتشكيلة الموارد المستثمرة كأساس لتصميم الهيكل الوظيفي (الخفاجي والغالبي،٢٠٠٩). ويتسم هذا الهيكل بعدم التعقيد، واللارسمية، وتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري، وذلك لمحدودية المستويات الإدارية. وتكمن قوة الهيكل البسيط في بساطته وسرعته ومرونته العالية، وعدم غموض أهدافه، أما نقطة الضعف الأساسية في هذا الهيكل هي محدوديته في التطبيق، فعندما يزداد حجم المنظمة، يصبح هذا الهيكل غير كفوء، كما أنه يركز السلطة بيد شخص واحد وهو الرئيس مما يجعله يخضع لأهوائه الشخصية (السالم،٢٠٠٥).

٢. الهيكل البيروقراطي الآلي The Machine Bureacuracy: يتم اتباع هذا النمط التنظيمي عندما تكون الوظائف بسيطة وروتينية، بحيث يمكن تقنين التعليمات

والإجراءات وقواعد العمل بشكل دقيق، مما يتيح الامكانية لاتباع الاسلوب اللامركزي في الادارة، ونظام وحدة الأوامر، ويكون هناك فصلا واضحا بين النشاطات التنفيذية والاستشارية (القريوتي،٢٠٠٠). ويمتاز هذا الهيكل بقدرته العالية على إنجاز الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية، ولا توجد حاجة كبيرة لمتخذي قرار مبدعين وذوي خبرة نظرا لأن العمليات والمهام بسيطة ومتكررة وتحتاج الى مهارات قليلة وتدريب بسيط. أما نقطة الضعف الأساسية في هذا النمط التنظيمي فهي أن التخصص يخلق نوع من الصراع بين الأقسام، وعندما تظهر مشكلة لا تنطبق عليها التعليمات الاجرائية فسوف لن يكون هناك قدرة على التكيف والمواءمة (السالم،٢٠٠٥).

٣. البيروقراطية المهنية The Professional Bureaucracy: يمثل هذا النمط مزيجا بين تقنين أساليب واجراءات العمل، واسلوب المركزية وبين اللامركزية في آن واحد. حيث يستخدم الاختصاصيين من ذوي التأهيل والتدريب العالي ليكونوا في خدمة الكادر الأساسي مع الاستفادة مما تتيحه الرسمية وتقنين قواعد العمل.
ويأخذ على هذا النمط التنظيمي امكانية بروز التناقضات بين الوحدات المختلفة وميلها الى التركيز على الأهداف الفرعية الخاصة بها على حساب الأهداف العامة، كما أن هناك امكانية للتعارض بين أخلاقيات العمل التي يؤمن بها الخبراء والتي تعلموها في الجامعات والمعاهد، وبين ما تقتضيه اجراءات وقواعد العمل في المنظمة (القريوتي،٢٠٠٠).

٤. هيكل الأقسام Divisional Structure: يرتكز هذا الهيكل في تصميمه على أساس تجميع الوظائف والأفراد في اقسام كبيرة الحجم بناءا على مخرجاتها المتوقعة (الخفاجي والغالبي،٢٠٠٩). ويعزز هيكل الأقسام المرونة والتغيير لأن كل وحدة تعد صغيرة الحجم وتستطيع التكيّف مع حاجات البيئة الخارجية، كما أن هذا الهيكل يتسم باللامركزية في عملية اتخاذ القرار، وبدرجة عالية من التنسيق، كما أن كل قسم يكون قادر على اشباع الاختلافات في كل منطقة جغرافية وتلبية حاجات العملاء وتنويع السلع والخدمات. أما سلبياته فتكمن في الحاجة الى موارد خاصة لكل قسم مما يزيد من التكاليف، ويجعل التكامل بين خطوط الإنتاج أمرا صعبا.

٥. التنظيمات الادهوقراسية Adhocracies: تتصف التنظيمات المؤقتة بالتقسيمات الافقية وقلة المستويات الإدارية، وعدم الحاجة الكبيرة للرسمية والتقنين، ويغلب على

ادارتها النمط اللامركزي، وتتسم بالمرونة والقدرة على تحقيق التجاوب المطلوب مع متطلبات البيئة. ويعود سبب تنوع التقسيمات الافقية للتنظيم لوجود عدد من المختصين وذوي الخبرة العالية يعملون في التنظيم...، مما يعفي المنظمة من ضرورات التقنين للقواعد والإجراءات بشكل تفصيلي. ويتميز التنظيم المؤقت بالحاجة الدائمة لتطوير حلول مبدعة للتعامل مع المواقف والمستجدات مما يجعل عملية التقنين والرسمية غير ذات أهمية لأنها مصممة للتعامل مع المواقف الروتينية والبيئة المستقرة (القريوتي،٢٠٠٠).

٦. الهيكل المصفوفي The Matrix Structure: يستخدم في حال كان الجمع بين الخبرات العملية والتقنية، والحاجة الى الإبداع والتغيير ضروريان لتحقيق أهداف المنظمة (Daft,2010).

ويقوم هذا الهيكل على الجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل الأقسام، ويمتاز بتحقيق مستوى عالي من المرونة والتكيف مع حالات التغيير وعدم التأكد البيئي، بالاضافة الى وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل، وتحقيق الكفاءة باستثمار الموارد وتقديم أفضل الخدمات للزبائن (الخفاجي والغالبي،٢٠٠٩). أما سلبيات هذا الهيكل فهي نتيجة للإزدواجية في السلطة مما يؤدي الى التشتت والارتباك، بالإضافة الى حاجة العاملين الى درجة عالية من المهارات الشخصية، والتدريب، كما أنها تتطلب وقت كبير لحل المشكلات، وفهم معمّق من قبل العاملين لطبيعة هذا الهيكل وتبنيه، كما أنها تحتاج الى جهد كبير من اجل تحقيق توازن السلطة (Daft,2010).

أما أبرز اشكال الهياكل التنظيمية المعاصرة فهي:

١. هيكل الفريق: يعتمد تصميم هيكل الفريق على مدى حاجة المنظمة لوجود فرق عمل دائمة أو مؤقتة، ويمتاز هذا الهيكل بمساهمته في ازالة الحواجز بين الأقسام، ومعالجة عوائق الاتصال والتنسيق، واعتماد روح الشراكة وتقاسم المعلومات، أما الاشكاليات التي يواجهها هذا النوع فتتمثل في بروز حالة التعقيد في الإجراءات المستخدمة من فرق العمل، والحاجة الى المزيد من الموارد، وضياع الوقت بسبب تنوع الولاءات، وتعدد اللقاءات والاجتماعات(الخفاجي والغالبي،٢٠٠٩).

٢. الهيكل الشبكي: يعتمد هذا التصميم على امتلاك المنظمة لمركز قيادة رئيس يتولى مهام التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة (فروع، وحدات، واقسام كبيرة) من خلال امتلاك المنظمة لشبكة تكنولوجيا معلومات متطورة تساعد في تحقيق ربط مكوناتها مع الاطراف الخارجية المؤثرة على عمل المنظمة ومنها الموردين ومتعهدي مختلف الخدمات(الخفاجي والغالبي،٢٠٠٩).

ويمتاز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بتمكين المنظمات الصغيرة الحصول على الموارد والمهارات من مختلف أنحاء العالم وبالاعتماد على المصادر الخارجية (Outsourcing)، بحيث لا تحتاج المنظمات الى الاستثمار في المصانع، أو المعدات، أو التوزيع، كما أنها تساعد المنظمة في أن تكون أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للمتغيرات المختلفة، وتقلل من التكاليف الإدارية. بينما السلبيات الأساسية لهذا الهيكل تتمثل في فقدان السيطرة والرقابة من قبل المدراء على الكثير من الأنشطة والموظفين، كما تتطلب الكثير من الجهد والوقت للتعامل مع الجهات التي تتعاقد معها المنظمة، واحتمالية فشل المنظمة في حال فشل الشريك الخارجي، بالاضافة الى ضعف ولاء الموظفين والثقافة التنظيمية.

٣. الهيكل الافتراضي: تنطلق فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من ازالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية، وهذا النوع من الهياكل يساهم في تقاسم المعرفة والخبرة بين الأفراد والفرق، ويسعى الى تجاوز الحدود الرسمية، والمعيارية والإجراءات الروتينية، وتضمن درجة عالية من المرونة وسرعة الاستجابة والتكيف. أما سلبياته تكمن في صعوبة الحصول على أفراد ومديرين ذوي مهارات مميزة، والصعوبة في التنسيق والتكامل تسبب ضعف السيطرة على مختلف جوانب عمل المنظمة، ويسبب محدودية فهم عوامل المواقف، وبروز تفسيرات متباينة لنفس المشكلة (الخفاجي والغالبي،٢٠٠٩).

تكنولوجيا المعلومات: الماهية والمفهوم

ينظر الى تكنولوجيا المعلومات في الوقت الراهن على أنها أحد أهم الأدوات التي تستخدم في التنظيمات المعاصرة، والتي يسعى المدراء الى استغلالها بالشكل الأمثل بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف التنظيم.

وتعرّف تكنولوجيا المعلومات بأنها مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت، وتتعامل مع البيانات والمعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها، في الوقت السريع والمناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة (قندلجي والجنابي،٢٠٠٩). كما يعرّف Jones (2001) التكنولوجيا بأنها خليط من المهارات والمعارف والقدرات والتقنيات والمواد، والأجهزة، والحواسيب، والأدوات وغيرها من المعدات التي يستخدمها الأفراد لتحويل المواد الخام الى سلع وخدمات القيّمة. ويشير الخفاجي والغالبي (٢٠٠٩) الى أن تكنولوجيا المعلومات عبارة عن توليفة المهارات والمعرفة، والقدرات والأساليب، والمواد، والمكائن والحاسبات، والأدوات ومعدات أخرى كتلك التي يستخدمها الأفراد لإجراء عمليات تحويل أو تغيير المواد الأولية الى سلع وخدمات ذات قيمة.

أما الجاسم (٢٠٠٥) فيشير الى أنها تلك الأجهزة والمعدات والادوات والأساليب والوسائل التي استخدمها الأنسأن ويمكن أن يستخدمها مستقبلا في الحصول على المعلومات الصوتية، والرقمية، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها، وترتيبها، وخزنها، وحيازتها، واستجاعها، وعرضها، واستنساخها، وبثها، وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها، وتشمل كل من تكنولوجيا التخزين والاسترجاع، وتكنولوجيا الاتصالات.

مكونات تكنولوجيا المعلومات:

تتكون تكنولوجيا المعلومات من عناصر مختلفة، تقوم بعمل مشترك وتكمل احداها الأخرى بما يساهم في معالجة البيانات وتوليد المعلومات وخزنها ومعالجتها واسترجاعها عند الحاجة اليها، ويمكن اجمال تلك المكونات بما هو آتي:

١. المكونات المادية أو الأجهزة Computer Hardware وهي التي تتمثل بالكيان المادي الصلب بما فيها من وحدات ادخال ووحدات اخراج، حيث تستخدم هذه المكونات في اجراءات عدة مثل ادخال البيانات، ومعالجتها، واستخراج المعلومات اللازمة لصناعة القرارات وأداء الأعمال على الوجه المطلوب.

٢. المكونات البرمجية أو البرمجيات Computer Software، تضم جميع أنواع البرامج اللازمة لتشغيل الأجهزة، وتنظيم مدخلاتها ومخرجاتها. وتشتمل أيضا على التعليمات التفصيلية المنظمة والتي تسيطر بدورها على المكونات المادية للحاسوب في نظام المعلومات.

٣. قواعد البيانات: والتي تشكل المادة الأولية الخام التي تتم معالجتها وتحديثها واسترجاعها للحصول على المعارف والمعلومات، ويعرفها الحوري (٢٠٠٤) بأنها مجموعة منظمة من البيانات التي تجمع بينها علاقات منطقية إذ يسهل تخزينها واسترجاعها بغرض تعديلها أو الإضافة اليها أو الاستفسار عن مكوناتها وإعداد التقارير عن مراجعتها.

٤. تكنولوجيا التخزين Storage Technology: تشتمل على الوسائط المطلوبة لخزن الكم الهائل والمتراكم من البيانات، كالأقراص والاشرطة الممغنطة، والأقراص الضوئية، وايعازاتها، وبرمجياتها التي تتحكم في تنظيم البيانات فيها (قندلجي والجنابي ٢٠١٠).

٥. تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى Communication and Telecommunication Technology: تشتمل على مختلف الوسائط المادية والبرمجية التي تربط بين الأقسام المختلفة للأجهزة وتنقل البيانات من موقع الى آخر (قندلجي والجنابي ٢٠١٠). وتساهم شبكات الاتصال في رفع كفاءة التشغيل، ودعم صناعة القرار، بالاضافة الى سرعة تبادل المعلومات بين الوحدات والمنظمات (العطوي، ٢٠٠٨).

٦. المعرفة الفنية: ويقصد بها توفر المهارات والمعارف الفنية اللازمة لدى مستخدمي تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء.

أهمية تكنولوجيا المعلومات

تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في الجوانب التالية: Alter (2002)

أ. تقليل التكاليف التي تهدف الى تحقيق أهداف المنظمة.

ب. التنسيق بين الاجزاء الفرعية في المنظمة، كالموارد البشرية، والمالية، والتسويق، والعمليات، وكذلك تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وفاعليتها في مختلف النشاطات.

ج. تقليص المخاطر ودائرة المجهول، وتساعد الادارة في التخطيط المستقبلي.

د. تحقيق أفضل الاستثمارات الاقتصادية باستخدام البيانات المتاحة.

أما وجود تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة فيكون على ثلاث مستويات وهي: اسماعيل (٢٠٠٩)

١. المستوى الفردي: حيث يقصد بالتكنولوجيا هنا المهارات الشخصية والمعرفة التي يملكها الفرد في التنظيم.
٢. المستوى الوظيفي: ويقصد بالتكنولوجيا هنا الإجراءات والأساليب التي تستخدمها (الوحدات والأقسام) في أدائها لأعمالها.
٣. المستوى التنظيمي: وتتمثل في الطريقة التي يحوّل التنظيم بها المدخلات الى مخرجات.

نظم معلومات الموارد البشرية

يعد ظهور نظم معلومات الموارد البشرية امتدادا طبيعيا للتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، وبما أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي في التنظيم كان لابد من ايجاد الطرق الملائمة لتنظيم شؤونه، ومتابعتها من خلال العمل على خلق نظام للبيانات متكامل ومتقدم يساهم في تسهيل عمل ادارة الموارد البشرية.

وقد جاء ظهور نظم معلومات الموارد البشرية كنظام فرعي يقوم على دعم ومساندة الانظمة الأخرى الموجودة داخل التنظيم، بحيث تتكامل جميع هذه الانظمة من أجل تحقيق الأهداف. وتشتمل نظم معلومات الموارد البشرية على مجموعة من الأنظمة الفرعية وهي: نظم تخطيط الموارد البشرية، ونظم خاصة بعملية الاستقطاب والاختيار، وأخرى تعنى بنظام المكافأت والحوافز، ونظم التدريب والتطوير، ونظم تقييم الأداء، وغيرها من النظم التي يمكن تطويرها بما يتناسب مع حاجات ادارة الموارد البشرية بشكل خاص، وحاجات المنظمة بشكل عام.

أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية الركيزة الاساسية التي تقوم عليها بقية نظم المعلومات الموجودة داخل التنظيم، ويرى الطائي وأخرون (٢٠٠٦) بأن أهمية نظم معلومات الموارد البشرية تعود لمجموعة من الجوانب هي:

١. أن نظام معلومات الموارد البشرية يُمكن الإدارة العليا والادارات والأقسام الأخرى في المنظمة من الحصول على المعلومات المطلوبة والمتكاملة والصحيحة عن العاملين فيها، والذين يعتبرون المورد المهم والأساس في المنظمة.
٢. يتصل نظام معلومات الموارد البشرية بغيره من أنظمة المعلومات في المنظمة عن طريق شبكات الحاسوب، والتي تشكل حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات، وتسهل مناقلتها بين المستفيدين.
٣. يمكن نظام الموارد البشرية من التعرف على حاجات ورغبات العاملين، وبشكل يؤدي الى زيادة دافعيتهم وانتاجيتهم.
٤. تستطيع المنظمة من خلال نظام معلومات الموارد البشرية أن توجه استخدام الموارد البشرية نحو المجالات الأفضل لتحقيق ميزة تنافسية.
٥. يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعايير التي عن طريقها تستطيع المنظمة من تطوير اساليب الرقابة على الموارد البشرية، وكذلك تحديد مستويات الرواتب والأجور المناسبة وفقا لأداء كل منهم.

وظائف نظم معلومات الموارد البشرية

تؤدي نظم معلومات الموارد البشرية مجموعة من الوظائف يجملها الحسنية (٢٠٠٦) بما يلي:

- اقتراح متطلبات الخطط الاستراتيجية، والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، وذلك من خلال مقابلة حاجات المنظمة من الموارد البشرية مع المعروض من داخل وخارج المنظمة، واقتراح البدائل لمعالجة الفروق.
- بناء ملفات شخصية لكل فرد عامل في المنظمة، يضم كافة البيانات الضرورية، وأسلوب حفظها في قواعد بيانات محمية وآمنة.

- استخراج تقارير وجداول ولوائح إجمالية أو تفصيلية، وعرض المخططات والمؤشرات التي تدعم الادارة في عملية تقييم أداء العاملين.
- الاحتفاظ بوصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة، مبينا فيه متطلبات كل وظيفة، والمهام التي سيقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك حصر المهام والتقنيات المتواجدة في المنظمة ومدى مقابلتها مع الوظائف المتاحة.
- تنظيم شؤون العاملين الاجرائية وتتبع المسار الوظيفي، ابتداءا من كيفية اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة وتوفير عقود التعيين والاجازات والنقل والترفيع والدورات والحقوق والمكافأت، حتى ما بعد انتهاء خدمة الفرد في المنظمة.
- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية من خلال الاستعانة بقواعد بيانات الموارد البشرية، وقواعد بيانات نظم المعرفة.

ادارة الموارد البشرية

المقدمة:

يعد العنصر البشري في الوقت الراهن محور اهتمام المنظمات المعاصرة لما له من أثر في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها وطموحاتها، اذ أن المنظمات التي تدرك أهمية ادارة الموارد البشرية وتتعامل معها على أنها أصل من أصول المنظمة ستتمكن دائما من إيجاد طرق ووسائل مختلفة لخلق بيئة عمل متوازنة وآمنه ومرضيه ومناسبة لجميع موظفيها.

من هنا جاء الإهتمام المتزايد من قبل تلك المنظمات بالمورد البشري، والسعي الدؤوب لتطويره وتنميته وذلك من خلال إيجاد جهاز متخصص يعنى بشؤون الموظفين داخل التنظيم، ويعمل على إيجاد آلية فعالة لتحقيق الاستثمار الامثل لتلك الموارد المؤهلة، والمحافظة عليها كأساس يستند اليه من اجل تحقيق غاياتها المنشودة.

وفي هذا المبحث سأتطرق لمجموعة من الموضوعات التي تساعدنا في تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية، وأهدافها، وأدوارها، بالاضافة لأهم وظائف ادارة الموارد البشرية وهي (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، والتحفيز).

مفهوم ادارة الموارد البشرية:

يكتنف مفهوم ادارة الموارد البشرية العديد من الصعوبات نظرا لكثرة التسميات المرادفة له، فمنهم من يطلق عليه مسمى ادارة الأفراد، أو ادارة القوى البشرية، أو ادارة شؤون الموظفين، أو ادارة الموارد العاملة.. الخ، هذا بالاضافة الى الاختلاف حول المجالات التي تهتم بها ادارة الموارد البشرية وتقع ضمن دائرة اختصاصها، والاختلاف الكبير بين المفهوم النظري لادارة الموارد البشرية ووظائفها من جهة، وبين التطبيق العملي داخل المنظمات لهذا المفهوم.

وبالرغم من تلك الاختلافات حول المفهوم الا أن هناك العديد من التعريفات لمفهوم ادارة الموارد البشرية تتوفر في الأدبيات الإدارية منها ما أورده جوده والزعبي(٢٠٠٤) على أنها النشاط الدؤوب الهادف الى اجتذاب الطاقات البشرية الكفؤة والفاعلة والمحافظة عليها اطول فترة ممكنة، وبما يتضمنه ذلك النشاط من أنشطة فرعية هامة، وينظر اليها كل من Robbins and Decenzo (2010) على أنها فرع من فروع الادارة، والتي تركز على كيفية اجتذاب الموظفين، وتعينهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم.

ويرى Dessler(2005) أن ادارة الموارد البشرية عبارة عن السياسيات والممارسات التي تعنى بإدارة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية. وهي مجموعة المهام والأنشطة الإدارية التي تهتم

بتطوير والمحافظة على الايدي العاملة الكفؤة بطريقة تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية (Denisi and Griffin 2005).

كما يعرفها (2001) Stone على أنها الاستخدام الفعال للأفراد من أجل تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، وتحقيق رضا الموظفين والاستجابة لإحتياجاتهم.

وبناءا على التعريفات السابقة من الممكن أن نستخلص منها أن ادراة الموارد البشرية ما هي الا مجموعة الأنشطة التي تسعى الى جذب وتعيين الكفاءات من الأفراد، والعمل على تطوير وتنمية قدراتهم، ومن ثم السعي لتحفيزهم وادامتهم أو المحافظة عليهم بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

أهداف ادارة الموارد البشرية:

يلخص (2005) Denisi and Griffin أهم أهداف ادارة الموارد البشرية كما يلي:

١- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، اذ أن الدور الرئيس للعنصر البشري داخل التنظيم هو زيادة فعالية المنظمة، ويكون ذلك من خلال توظيف الأفراد الأكفاء والأقدر على تحقيق أهداف التنظيم وخلق ميزة تنافسية له.

٢- تعزيز الإنتاجية والجودة، إذ تعد القضايا المتعلقة بالإنتاجية والجودة من أكثر القضايا أهمية بالنسبة للمنظمات، إذ أن الإنتاجية عبارة عن مقياس اقتصادي يعكس كفاءة المخرجات التي تم إنجازها من قبل الأفراد والمنظمة ككل، كما أن الجودة تشير الى مجموعة المزايا والخصائص التي يتمتع بها المنتج، والتي ترضي بدورها المستهلك. حيث أدرك مدراء التنظيمات المعاصرة أهمية التركيز على زيادة الإنتاجية والمحافظة على جودة الخدمة بنفس الوقت، لذا أصبح الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية المساعدة في تعزيز الإنتاجية والجودة من خلال أنشطتها المختلفة.

٣- الإلتزام بالنواحي القانونية والإجتماعية، وذلك من خلال سعي ادارة الموارد البشرية لتأكد من أن المنظمة ملتزمة بالجوانب القانونية، وتتحمل مسؤوليتها الإجتماعية.

٤- تعزيز نمو الفرد وتطوره، ويكون ذلك من خلال عملية التدريب والتطوير لمهاراته ومعارفه.

ويرى صالح (٢٠٠٤) بأن أهمية ادارة الموارد البشرية تكمن في تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الادارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وتدريبهم، وينعكس ذلك ايجابا على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي في النهاية الى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ذاتها.

أدوار ادارة الموارد البشرية:

يحدد درّة والصباغ (٢٠١٠) ثلاثة أدوار رئيسية تقوم بها ادارة الموارد البشرية وتشتمل على:

١. الدور الإداري Administrational Role: يتمثل هذا الدور في الاحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين، والاحتفاظ بقواعد معلومات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين مثل الرواتب، والتدريب، والخبرات ونتائج تقييم الأداء، وحركات النقل والترقية وخلافه. هذا بجانب الاحتفاظ بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الادارات الأخرى في المنظمة، كذلك رفع التقارير الدورية الى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة.

٢. الدور الاجرائي Operational Role :يتعلق هذا الدور بالأمور التكتيكية وهي المتعلقة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث الإعلان عن الشواغر الوظيفية والقيام بعملية الإختيار وتعديل الرواتب والاجور ومتابعة عملية تقييم الأداء للعاملين واستلام التقارير وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك. ويتطلب القيام بهذا الدور توفر اشخاص مختصين في وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية تكون مسؤوليتهم الأساسية مسؤولية تنفيذية تتمثل في تنفيذ القرارات والسياسات والتوجهات التي تضعها الادارة العليا.

٣. الدور الاستراتيجي Strategic Role: هذا الدور ظهر حديثا كمحصلة للإهتمام والتركيز الشديدين للإستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية..، وينظر الى هذا الدور للموارد البشرية على أنها موارد ذات أهمية وتمثل استثمارا مستقبليا ذا عائد ومردود للمنظمة. ويتمثل هذا العائد في أداء الشركة المتميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها وحصتها السوقية.. الخ..

وظائف ادارة الموارد البشرية

أولا: التخطيط: الماهية والمفهوم

تعد عملية التخطيط أولى الخطوات التي يبدأ بها عمل ادارة الموارد البشرية، إذ تعتبر اللبنة الأساسية التي يقوم عليها نجاح عمل ادارة الموارد البشرية وتحقيقها لأهدافها واستراتيجيتها،وذلك يعود الى كونها تقوم على التنبؤ بحاجات المنظمة من العنصر البشري في الوقت الحالي والمستقبلي، وبالتالي فإن أية منظمة لا تستطيع أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة الموظفين، أي وجود وصف محدد لكل وظيفة، والمواصفات الواجب توفرها لدى شاغلها ضمن ما يعرف بتحليل الوظائف.

أما تخطيط الموارد البشرية كمفهوم فهو عملية التنبؤ بالمتوفر والمطلوب من الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير الخطط اللازمة للمواءمة بين الطرفين (Denisi and Griffin,2001). إذ يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية.

ويرى كل من جودة والزعبي (٢٠٠١) أن تخطيط الموارد البشرية ما هو الا عملية مستقبلية تتضمن التنبؤ بالإحتياجات العقلية ووضع برامج زمنية لتنفيذها، ويعد التخطيط عملية ذهنية وهي أساس نجاح المنظمات أو فشلها. كما يعرف العزاوي وجواد (٢٠١٠) التخطيط للموارد البشرية على أنه التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم، ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص. ويشير Stone (2001) الى أن التخطيط عملية منهجية لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية لتأكد من أن العدد المطلوب من الموظفين وبالكفاءة والمهارات المطلوبة متوفرين عند الحاجة اليهم.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل تساهم في تعزيز أهمية التخطيط للموارد البشرية أهمها:

١. تحقيق الاستغلال الامثل والأكثر فعالية للموارد البشرية (Stone, 2001) .
٢. يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الإنعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة (الكلالدة،٢٠١٠).

٣. تحقيق الكفاءة والفعالية نتيجة للتوزيع الامثل للموارد البشرية والمادية (جودة والزعبي،٢٠٠٤).

٤. يساهم في التعرف على الظروف والتغييرات التكنولوجية التي تجبر المنظمات على توفير كوادر بشرية قادرّة على التعامل مع هذا التطور في بيئة العمل، والاستغناء عن بعض الوظائف والعاملين لمواكبة تلك الظروف (العزاوي وجواد،٢٠١٠).

٥. يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين والتطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير (الكلالدة،٢٠١٠).

٦. يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة ادارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها (جودة والزعبي،٢٠٠٤).

٧. الحصول على موارد بشرية أكثر تطورا ورضا (Stone,2001).

خطوات تخطيط ادارة الموارد البشرية:

تسير عملية تخطيط الموارد البشرية وفق مجموعة من الخطوات الأساسية، والتي تساهم بدورها في تحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين داخل التنظيم، وبما يضمن للمنظمة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ترقى من خلالها الى مستوى الأداء المطلوب. أما هذه الخطوات فتتمثل فيما يلي:

أولا: تحديد أهداف المنظمة

يجب أن تبدأ عملية التخطيط بمحاولة تحديد أهداف المنظمة، والعمل على فهم تلك الأهداف بحيث تكون واضحة ومدركة من قبل ادارة الموارد البشرية داخل التنظيم، مما يساعد على تكوين فهما شموليا لرؤية المنظمة المستقبلية، والهدف الأساسي لوجودها، وما تسعى للوصول اليه من خلال تحديد أهداف المنظمة الإستراتيجية.

ويرى Robbins and Decenzo (2010) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بتقييم المنظمة وتحليلها، وذلك عن طريق تحليل أهدافها ومدى امكانية تحقيقها في ظل ما يتوفر لدى المنظمة من موارد. كما يأتي في مقدمة هذه المرحلة ضرورة قيام ادارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة، والتي تعد

أساسا لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أداؤها للوصول الى تلك الأهداف (العزاوي وجواد، ٢٠١٠).

وهنا لابد من الاشارة الى دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التوافق والإنسجام المطلوبين بين استراتيجية المنظمة وأهدافها من جهة ، واستراتيجية الموارد البشرية وأهدافها من جهة أخرى، بحيث لا تتعارض تلك الأهداف سواء كانت قصيرة أم طويلة المدى.

ثانيا: تحليل الوظائف (Job Analysis)

يندرج في اطار هذه المرحلة دراسة وتحليل حاجات المنظمة من الموارد البشرية، والكفاءات والمؤهلات والمهارات الواجب توفرها لدى العاملين لأداء واجباتهم بما يتناسب مع مهام وواجبات كل وظيفة، وتعرف هذه المرحلة بأنها عملية جمع وتنظيم معلومات تفصيلية عن الأعمال المختلفة ضمن المنظمة، بحيث يفهم المدراء طبيعة كل وظيفة وتحدد المهارات والقدرات الضرورية لإنجاز تلك المهام بفعالية أكبر (Denisi and Griffin,2001). كما تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها توفر المعلومات الكافية حول طبيعة المهام والوظائف الحالية، والمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاج اليها الأفراد لأداء تلك الوظائف بكفاءة (Robbins and Decenzo 2010).

وترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بعملية تحليل الوظائف، وذلك يعود الى كون أن ادارة الموارد البشرية تبحث بشكل مستمر عن معلومات مختلفة تساعدها على تطوير كفاءة القوى العاملة التي تحتاج اليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذه المعلومات يتم توفيرها لمخططي الموارد البشرية من خلال عملية تحليل الوظائف التي توفر لهم بدورها المعلومات اللازمة حول وظائف ومهام كل منها وواجباتها، والمؤهلات المطلوبة لإنجازها بكفاءة.

وبالتالي فإن عملية تحليل الوظائف تقوم على جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها.

وتتضمن عملية تحليل الوظائف الخطوات الفرعية التالية: الكلالدة (٢٠١٠)

١. تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل، وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوئها الاجور، عدد الموظفين..، كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالي، والمتوق، وهيكل وظائفها.

٢. التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية.

٣. وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

٤. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي.

أما الأهداف المرجوة من عملية تحليل العمل فتتمثل فيما يلي: Robbins and Decenzo (2010)

١. توفير وصف وظيفي: أي توفر معلومات حول ما تتضمنه كل وظيفة من مهام وواجبات ومسؤوليات موكلة للقائم عليها، وآلية إنجازها، ولماذا، وتحت أي ظرف.

٢. تحديد مؤهلات العمل: أي الاشارة الى الحد الادنى من المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى الفرد ليتمكن من أداء العناصر الأساسية لوظيفته.

٣. تقييم العمل:اذ تستطيع ادارة الموارد البشرية عن طريق تحليل العمل أن تتعرف على القيمة النسبية لكل وظيفة داخل التنظيم. ويعتمد ذلك على المعلومات التي تم جمعها خلال عملية تحليل العمل.

ثانيا: الاستقطاب: الماهية والمفهوم

وفقا لنتائج عملية التخطيط للموارد البشرية وما يترتب عنها من ايجاد وصف محدد للوظائف والمؤهلات المطلوب توافرها لدى شاغليها يتم البدء بعملية الاستقطاب، وهي الخطوة التالية لعملية التخطيط والتي تعنى بجذب الكفاءات من الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وخصائصها، إذ يُمكن التخطيط الناجح ادارة الموارد البشرية من معرفة احتياجات المنظمة الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، وبناءا على نتائجها يتم البدء باستقطاب الأفراد المؤهلين وذوي الخبرة الكافية لإنجاز المهام الأساسية المطلوبة.

ويعرّف الاستقطاب على أنه عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة (العزاوي وجواد، ٢٠١٠). وهي عملية تطوير مجموعة من المتقدمين المؤهلين والمهتمين بالعمل لدى المنظمة، بحيث تستطيع المنظمة اختيار الأفضل منهم وتعيينه (Denisi and Griffin,2001). ويرى الكلالدة (٢٠١٠) أن الاستقطاب عبارة عن مجموعة أنشطة المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب.

أهداف عملية الاستقطاب

كما أشرنا سابقا فإن الهدف الاساسي من عملية الاستقطاب على مستوى المنظمة هو محاولة جذب مجموعة من المتقدمين المؤهلين والأكفاء، كما أنه يعمل كوسيلة لتوفير المعلومات الواقعية والحقيقية حول طبيعة العمل للمتقدم ودون تحيز.

ويلخص الكلالدة (٢٠١٠) أهداف عملية الاستقطاب كما يلي:

١. توفير مجموعة من المرشحين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
٢. تساهم في مضاعفة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
٣. تساعد في زيادة فاعلية عملية الإختيار بجذب أفراد مناسبين يتم الإختيار من بينهم، مما يؤدي الى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
٤. تقليص الجهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الإختيار كالتدريب.
٥. تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية وذلك بالإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

مصادر الاستقطاب

هناك مصدران رئيسيان يمكن اللجوء اليهما بهدف جذب الكفاءات المدربة والمؤهلة لشغل الوظائف داخل التنظيم، وقد يكون احداهما أكثر فاعلية من الآخر وذلك وفقا لطبيعة الوظيفة المراد شغلها، ويمكن تقسيم تلك المصادر الى:

أولا: مصادر داخلية

وهي عملية البحث داخل التنظيم عن الموظفين الأكفاء والمؤهلين للترقية ولشغل مناصب عليا، ويعتمد هذا النوع من الاستقطاب على الترقية من خلال اختيار موظفين حاليين قادرين على شغل مناصب عليا، أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، أو اعتماد التنافس داخل المنظمة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة.

ويحدد Robbins and Decenzo (2010) المزايا المتوقعة من عملية الاستقطاب الداخلي كما يلي:

١. يعزز من العلاقات بين الموظفين والادارة.

٢. رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.

٣. تشجيع وتحفيز الموظفين الطموحين.

٤. تسهيل عملية الإختيار السليم، وذلك نظرا لتوفر معلومات حول أداء الموظف وخبراته.

٥. أقل تكلفة من الاستقطاب من خارج التنظيم.

٦. يقلل من تكلفة التوجيه والتدريب.

ويضيف اليها درّة والصباغ (٢٠١٠) المزايا التالية:

١. توفير أسباب الترقية والترفيع واسقرار العاملين.

٢. المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة.

أما العيوب الموجهة لهذا النوع من الاستقطاب متمثلة في :(Robbins and Decenzo (2010

١. قد يكون الموظفين غير مؤهلين بشكل كاف لشغل تلك المناصب بحيث يكون من الأفضل استقطاب أفراد مؤهلين بالاعتماد على مصادر خارجية.

٢. إنخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد الذين لم يتم اختيارهم.

٣. إنعدام التنوع في الخبرات والكفاءات والافكار، وانحصارها بما يتوفر لدى الموظفين الحاليين.

٤. قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم. (درّة والصباغ،٢٠١٠)

طرق الاستقطاب الداخلي

يعتمد الاستقطاب من مصادر داخلية على الطرق عدة منها الإعلان عن توفر شاغر في منصب معين داخل المنظمة ويكون ذلك عن بطرق مختلفة مثل النشرية الاخبارية الخاصة بالمنظمة، أو اللوحة الإعلانية، أو عن طريق المذكرات الداخلية، أو الشبكة الالكترونية الداخلية للمنظمة. أو قد يتم اللجوء لتوصيات المدراء والمشرفين، بحيث عندما يتوفر شاغر في منصب معين يقوم المدراء بترشيح موظفين معينين لشغل ذلك المنصب، ويكون اختيار المشرفين وفق أسس كفؤة وعادلة وبعيدة عن التحيز أو التمييز، كما قد تتوافر قاعدة بيانات تشتمل على معلومات تفصيلية تتعلق بالموظفين، وكفاءة كل منهم، وتوفر ما يعرف بـــ(Replacement Chart) ، بحيث يستطيع مدراء الموارد البشرية أن يحددوا وبشكل سريع الشخص المناسب لشغل الوظيفة من ضمن أفراد التنظيم الحاليين.

ثانيا: المصادر الخارجية

هي عملية البحث عن موظفين محتملين عن طريق مصادر خارجية كالإعلان وهو أحد الوسائل الشائع استخدامها من قبل المنظمات بهدف جذب الكفاءات وذوي الخبرات والمهارات المطلوبة من سوق العمل الخارجي. ويجب أن يشتمل الإعلان على معلومات حول مواصفات الوظيفة، والمواصفات والمؤهلات لشاغليها، وبما يتناسب مع طبيعة الوظيفة ومستواها.

كما قد تلجأ المنظمة الى التعاقد مع مكاتب التوظيف والتي تعمل كحلقة وصل بين المنظمة وبين الباحثين عن العمل، بحيث تقوم على تحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة لشغل وظيفة معينة من ناحية وبين الباحث عن فرصة العمل من ناحية أخرى.

وتتولى هذه المكاتب مهمة جمع المعلومات اللازمة عن الأفراد الذين يبحثون عن عمل من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم، ونوع العمل الذي يرغبون بمزاولته، وتتلقى معلومات عن الوظائف الشاغرة ومواصفاتها والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، ثم تتولى الاتصال والتنسيق بين الجهتين (جواد والعزاوي،٢٠١٠).

هذا بالاضافة الى المؤسسات التعليمية كالكليات والمعاهد والمدارس والجامعات والتي تزود المجتمع المدني بعدد من الخريجين المؤهلين ممن لديهم المعرفة والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف بما يتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وما لديهم من معارف، وقد يتم حضور يوم عمل وظيفي يتم حضوره من قبل ممثلي المنظمات، والباحثين عن الوظائف، ويعد التوظيف عن طريق الإنترنت من طرق الاستقطاب الخارجي، إذ يستطيع المتقدم لشغل الوظائف ارسال نسخة الكترونية من سيرته الذاتية الى البريد الالكتروني الخاص بادارة الموارد البشرية أو تعبئة النموذج المخصص على موقع المنظمة.

ويتميز الاستقطاب من مصادر خارجية بما يلي:

١. الاستعانة بخبرات وأفكار واساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنظمة (درّة والصباغ،٢٠١٠).
٢. تفادي الإنحياز لمتقدم دون آخرعند الاستقطاب من داخل التنظيم (Denisi and Griffin,2001).

أما سلبيات الاستقطاب الخارجي فهي:

١. قد يؤدي الى قتل الحافز لدى الأفراد والعاملين داخل التنظيم (Denisi and Griffin,2001).

٢. حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة من التكيف مع أوضاع المنظمة(درّة والصباغ،٢٠١٠).

٣. يعد أكثر تكلفة من الاستقطاب الداخلي(Denisi and Griffin,2001) .

٤. نشر شعور بعدم الرضا بين العاملين خاصة المؤهلين للترقية(درّة والصباغ،٢٠١٠).

ثالثا: الإختيار: الماهية والمفهوم

إن توفر العدد المناسب من الأفراد المؤهلين، واصحاب الخبرة الكافية لإنجاز مهام العمل، يعني ضرورة التركيز على عملية الإختيار بحيث تكون قائمة وفق أسس ومعاييرموضوعية وواضحة لاختيار من هم أقدر على تحقيق أهداف التنظيم.

ويقصد بعملية الإختيار إنتقاء الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب (جوادوالعزاوي،٢٠١٠). وتتم عملية الإختيار أو التعيين وفقا لمجموعة من المعايير مثل المؤهلات، والخبرة، وتوفر مهارات خاصة وقدرات معينة، بحيث تنسجم هذه المعايير مع طبيعة العمل (Stone,2002)، كما يؤكد الكلالدة (٢٠١٠) على أن هذه الخطوة تستهدف التعرف على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة. كما أنها تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة (الصيرفي،٢٠٠٧).

مراحل عملية الإختيار

تسير عملية الإختيار وفق مجموعة من المراحل تبدأ باجراء عملية الفرز الأولي للطلبات المقدمة لشغل الوظائف تبعا لمدى مطابقتها لمتطلبات التوظيف والمواصفات والمؤهلات المطلوبة، وتقوم ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة باستبعاد ما يمكن استبعاده من المتقدمين الذين لا تنطبق عليهم الشروط العامة للتعيين. تليها مرحلة تعبئة النماذج التي يزود بها المتقدمين، بهدف الحصول على المزيد من التفاصيل والمعلومات حول المتقدمين والتي تحتاج اليها المنظمة خلال عملية الإختيار، كما يتم في هذه الخطوة التخلص من النماذج غير المعبئة بشكل كامل.

ومن ثم يخضع المتقدمين لمجموعة من الإختبارات بهدف تحديد مهارات وقدرات المتقدمين، وتشمل هذه الإختبارات على مايلي: (Robbins and Decenzo,2010)

أ. اختبارات محاكاة الأداء: ويقصد بها اختبار قدرات المتقدمين وما لديهم من مهارات ومعارف من خلال وضعهم في ظروف عمل حقيقية.

ب. القيام بأداء عينة من النشاطات المطلوبة لإنجاز مهام ومسؤوليات الوظيفة وهي مايعرف بـــ (Work Sampling).

ج. مراكز التقييم: يتم تحديد مجموعة من الأنشطة الاضافية لإختبار مقدرة المتقدم ومهاراته حتى تتمكن ادارة الموارد البشرية من تقييم الفرد بشكل أفضل.

ويضيف Stone (2001) أنواع أخرى من الإختبارات لقياس مجالات اهتمام المتقدم في عمله مقارنة مع غيره ممن هم ناجحين في نفس المجال. بالاضافة الى اختبار مهارات وقدرات أخرى قد تتوفر لدى الفرد كالمهارات اللغوية، أو المطبعية أو الفنية بحسب ما يتطلبه العمل، وعقد اختبارات الذكاء لتجديد قدرته على التحليل والربط، الى جانب الإختبارات التي تتعلق بالشخصية مثل التحفيز، الإجتماعية، والمثابرة.

كما يتم اجراء مقابلات شمولية للحصول على المزيد من المعلومات والتفاصيل حول المتقدم، وقد يتم عقد عدة مقابلات بشكل متكرر ومع أكثر من اداري داخل التنظيم لتكوين صورة شمولية حول المتقدم.

ويرى Stone (2001) أن هناك نوعان من المقابلات:

أ. المقابلات المنظمة: وهي تلك المقابلات التي يستخدم خلالها قائمة من الاسئلة التي يتم طرحها عادة على المتقدم.

ب. المقابلات غير المنظمة: وهي التي تعتمد بشكل أقل على الاسئلة المحددة مسبقا، وهذا يساعد القائم بالمقابلة على الحصول على معلومات أعمق وردود أكثر تفصيلا من المتقدم.

وهنا لابد من الاشارة الى احتمالية حدوث الإنحياز لمتقدم دون آخر خلال المقابلات المتكررة التي تم عقدها، أو محاولة المتقدم ترك أنطباع محدد أثناء المقابلة مما يؤثر على عملية التقييم وبالتالي الإختيار.

وبعد الانتهاء من اجراء المقابلات يتم التحقق من المعلومات التي أوردها المتقدم للتأكد من مدى صحتها ومطابقتها لما هو في النموذج المعبء، مثل التحقق من المعلومات المتعلقة بمؤهلاته العلمية، أو خبراته العملية السابقة وغيرها، وقد تحتاج المنظمة لاجراء اختبارات اللياقة البدنية وذلك بحسب ما تطلبه بعض الوظائف للتأكد من قدرة المتقدم على أداء واجبات الوظيفة، وما يترتب عليها من مسؤوليات، ولتحديد درجة مناسبة المتقدم بدنياً لأداء متطلبات العمل.

ويشترط أن يتوافر في الإختبارات أكثر من معيار أهمها التأكد من ثبات الاختبار من خلال عقد الاختبار ذاته على نفس الأفراد في فترتين زمنيتين مختلفتين، بحيث يتم مقارنة نتائج الاختبار وهو مايعرف باعادة التقييم (Retest estimate)، أو عن طريق عقد اختبار أولي ومن ثم عقد اختبار آخر يكون معد من قبل المختصين وهو ما يعرف بـــ (Equivalent form estimate)، أو عن طريق التناسق الداخلي لدى الفرد الذي يجيب عن نفس الاسئلة المتكررة وبنفس الاتساق (Dessler,2005).

بالاضافة الى المصداقية Validity أي أن يكون الاختبار قادرا على قياس المطلوب قياسه من حيث درجة دقة الاختبار، ومناسبة محتواه لما هو مطلوب قياسه.

رابعا: التدريب: الماهية والمفهوم

يحظى التدريب باهتمام واسع في التنظيمات المعاصرة بوصفه أحد الأنشطة الأساسية التي تتعلق بتنمية وتطوير كفاءة الأفراد، وزيادة الإنتاجية. ومع التزايد المطّرد في حجم المنظمات ونموها وتعقد وظائفها، أصبح التوجه نحو التدريب ضرورة ملحة لمواجهة مختلف التحديات التي تتطلب التعامل معها ومواكبتها بشكل دائم ومستمر.

أما التدريب كمفهوم ينظر اليه على أنه مجهود مخطط له من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظفين للمهارات المتعلقة بمهام الوظيفة (Noe,2008)، كما يعرفه ياغي (١٩٨٦) بأنه ذلك الجهد المنظمة الذي يهدف الى تزويد أفراد التنظيم بمعارف معينة، ومحاولة إحداث تغيير ايجابي في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية، وفي سلوكهم واتجاهاتهم من ناحية أخرى.

أما Denisi and Griffine (2001) فيعرفان العملية التدريبية على أنها عملية مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظفين نهارات ومعارف وسلوكيات تتعلق بأداء واجبات عملهم.

وهي عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف الى اكساب المشاركين مهارات جديدة، أو أنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة، وتغيير أو بناء اتجاهات لدى المشارك (جودة والزعبي٢٠٠٤).

ويشير العزاوي وجواد (٢٠١٠) الى أن التدريب عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة.

وعلى اختلاف التعريفات لمفهوم التدريب وتنوع تفاصيلها الا أن كل منها جاءت لتؤكد على أن التدريب عملية مخطط لها، ويكون الهدف منها إما اكساب المشتركين معارف وخبرات ومهارات

جديدة، أو لإحداث تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم، لتنمية قدراتهم على إنجاز المسؤوليات المتعلقة بمهام عملهم بكفاءة وفعالية أكبر.

أهداف التدريب:

يحدد ياغي (١٩٨٦) ثلاثة أهداف رئيسية للتدريب وهي:

١. أهداف تدريبية عادية أو روتينية: والتي تعني الغايات التي يسعى التدريب الى تحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، ويرى أن هذا النوع من التدريب لايحتاج الى جهد ذهني وابداع من جانب مصمم البرنامج التدريبي، لأن هذا النوع من التدريب يرتبط بالواقع التنظيمي، ويستند على مؤشرات الأداء.

٢. أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهي التي تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة، ومحاولة الكشف عن المعوقات والإنحرافات التي تعوق الأداء.

٣. أهداف تدريبية ابتكارية (ابداعية): وهي أعلى مستويات المهام التدريبية، وتختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل اليها.

أهمية التدريب:

تعتبر العملية التدريبية في غاية الأهمية نظرا لدورها الفعال في تحسين مستوى أداء الموظفين، وزيادة فعاليتهم، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وتلخص أهمية العملية التدريبية فيما يلي:

١. صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد (العزاوي وجواد، ٢٠١٠).

٢. يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم، وهذا يؤدي بالتالي الى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية (ياغي،١٩٨٦).

٣. يقلل الحاجة الى الاشراف، فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه (الكلالدة،٢٠١٠).

٤. يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرات بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه (ياغي،١٩٨٦).

٧. يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة، حيث أن عملية التنمية الشاملة ترتكز أساسا على كفاءة القوى العاملة وباعتبارها أحد عناصر الإنتاج الهامة (ياغي،١٩٨٦).

٨. يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة ويكسبها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع (الكلالدة،٢٠١٠).

٩. يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة، وتمكين أفراد التنظيم في الالمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات المختلفة (ياغي، ١٩٨٦).

تحديد الإحتياجات التدريبية: الماهية والمفهوم

إن الادراك المتزايد لأهمية التدريب بهدف رفع كفاءة الموظفين، جعل من الضروري التوجه نحو تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل مستمر، إذ أنها تمثل نقطة البداية التي تنطلق منها العملية التدريبية، وهي الأساس الذي يرتكز عليه التدريب السليم، والذي تسعى من خلاله المنظمة الى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات، والاتجاهات اللازمة من أجل تحقيق الكفاءة وتحسن أداء الأفراد.

أما كمفهوم فيعرف Noe (2008) عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على أنها العملية المستخدمة لمعرفة فيما إذا كان التدريب ضروري، ويرى أنه يشتمل على تحليل المنظمة، والأفراد، وتحليل المهام. كما أنها مجموع التغيرات كما ونوعا والتي يتطلب حضورها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب، وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء الطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين (الكلالدة،٢٠١٠).

وهي عملية تقييم احتياجات المنظمة المرتبطة بأداء مهام كل وظيفة، وتحديد قدرات القوى العاملة الموجودة حاليا في المنظمة (Denisi and Griffine 2001). ويعرفها ياغي (١٩٨٦) بأنها مجموع التغييرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين، بقصد

التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

طرق تحليل الإحتياجات التدريبية

تتم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية داخل التنظيم على ثلاث مستويات وهي:

أولا: تحليل التنظيم: ويقصد به دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريا (ياغي،١٩٨٦)، ويعرفه Noe (2008) على أنه تحديد التدريب الملائم والمناسب وفقا لاستراتيجية المنظمة المحددة، ومدى توافر الموارد اللازمة للعملية التدريبية، والتشجيع والدعم من قبل المدراء والمشرفين والزملاء للأنشطة التدريبية.

ويشتمل تحليل التنظيم على تحليل أهداف المنظمة، وتحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة، وتحليل معدلات الكفاءة، وتحليل المناخ التنظيمي، وتحليل التغييرات المتوقعة في نشاط المنظمة (ياغي ١٩٨٦).

ثانيا: تحليل العمليات: ويهدف تحليل العمليات الى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. ويتطلب هذا التحليل توفر معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة، وأخرى تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها، ومعلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف (ياغي،١٩٨٦).

ثالثا: تحليل الفرد: يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والإتجاهات والافكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية (ياغي،١٩٨٦). ويشير Noe (2008) الى أن تحليل الفرد يشتمل على:

أ. تحديد فيما إذا كان سبب العجز في الأداء ناتج عن نقص في المعلومات والمهارات أو القدرات أم ناتج عن اسباب تتعلق بتصميم العمل أو لأسباب تحفيزية.

ب. تحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون الى التدريب.

ج. تحديد مدى جاهزية العاملين للعملية التدريبية.

أنواع التدريب:

يتخذ التدريب عدة أنواع إذ يتناسب كل نوع من الأنواع مع الأهداف المراد تحقيقها من العملية التدريبية، وطبيعة الأفراد المستهدفين، ويصنف التدريب الى الأنواع التالية: ياغي(١٩٨٦)

١. من حيث الزمن: يشتمل **أولا** على التدريب قبل الالتحاق بالعمل، والذي يضم بدوره التدريب التوجيهي، والتدريب على العمل، و**ثانيا** التدريب أثناء الخدمة ويشتمل على كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

٢. من حيث المكان: يقسم الى التدريب داخل المنظمة والذي يضم التدريب على العمل، والتدريب خارج المنظمة والذي يضم التدريب خارج العمل.

٣. من حيث الهدف: يشتمل هذا النوع على التدريب لتجديد المعلومات، وتدريب المهارات، والتدريب السلوكي، والتدريب للترقية.

أساليب التدريب:

تتوفر مجموعة من الأساليب التدريبية منها ما يعد اسلوبا تقليديا وآخر ظهر حديثا وبما يتناسب مع تطورات التكنولوجيا الحديثة. اما أهم هذه الأساليب هي: الصيرفي (٢٠٠٧)

١. أسلوب دورية العمل "تبادل الأعمال": يستخدم هذا الاسلوب في تدريب الموظفين في المستوى الإداري الواحد حيث تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محددة، وبذلك يكتسب الفرد خبرات جديدة من خلال مزاولة عمل آخر.

٢. أسلوب الادارة المتعددة: يتم مشاركة الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وادارة شؤون مشتركة مع الادارة العليا، وهذا الاسلوب يتناسب فقط مع تدريب وتنمية رجال الأعمال.

٣. أسلوب المحاضرات: يتم من خلاله الاعتماد بشكل مباشر على المحاضر في اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، وهذا الاسلوب يمكن استخدامه لتدريب جميع العاملين على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين.

٤. المؤتمرات: يرتبط نجاح المؤتمرات بمدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم، ولا يعتمد هذا الاسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأي واحد، وإنما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

٥. الندوات: تستخدم في المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية حيث يجتمع مجموعة من المختصين في مجال معين لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد يسمح لهم بالمشاركة في النقاش ومعالجة الافكار التي تطرح داخل الندوة.

٦. دراسة الحالات: تقدم المشكلة لمجموعة من المتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول الى حلها، وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنتظم، ودراسة المشكلة من جميع جوانبها.

٧. تمثيل الأدوار: يتضمن هذا الاسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد كان يطلب منه القيام بدور رجل بيع، ويطلب من فرد آخر تمثيل دور مواطن يرغب في الشراء، حيث تعطى له معلومات معينة على ضوئها سيتصرف رجل البيع، ثم يتم مناقشة التمثيلية بين المدرب والمتدربين لتوضيح الثغرات.

٨. المباريات: يتم تقسيم المتدربين الى مجموعتين كل مجموعة مكونة من (٥-٧) متدربين وتمثل كل مجموعة ادارة شركة، ويتم اعطاء اعضاء المجموعة معلومات محددة مسبقا عن ظروف العمل في الشركة التي يمثلونها، لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات على الأعضاء، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها لاتخاذ القرارات، وتقسم المباريات الى عدة جولات حيث يطلب من كل مجموعة اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء البيانات التي اعطيت لهم..، ومن ثم تحسب نتيجة كل قرار وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، ثم يطلب منهم اعادة دراسة الموقف في ضوء هذه النتائج.

٩. تدريب الحساسية: يقوم هذا الاسلوب على مناقشة السلوك حيث لايوجد أي مادة تدريبية وإنما يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويستخدم هذا الاسلوب في مجال التدريب على العلاقات الإنسانية.

١٠. أسلوب سلة القرارات: يتم توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها حيث يجد كل منهم سلة تحتوي على الوثائق والخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير، ويقوم المتدرب بمعالجة هذه المواد، واتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول ملائمة للمشكلات المطروحة عليه..، ومن ثم ترسل هذه القرارات كتغذية مرتجعة في شكل مواد كاملة للادارة.

تقويم التدريب

تسعى المنظمات الى تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التدريبية وذلك إما بإضافة معرفة جديدة للموظفين، أو تحسين قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم، أو من خلال التأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم، ولكي تتأكد المنظمة من أن الأهداف المحددة قد تحققت، لابد من أن تتبع العملية التدريبية ما يعرف بعملية تقويم التدريب. وهي من أهم الخطوات التي يجب أن تلحق بعملية التدريب، فهي تهدف الى التأكد من أن العملية التدريبية تمت وفق ماهو مخطط له، من حيث التوقيت الزمني، والميزانية المخصصة له، وحقق الأهداف المرجوة منه. كما أنها عملية جمع للمخرجات والمعلومات المطلوبة من اجل معرفة فيما إذا كان التدريب فعّال أم لا، كما تساعد عملية تقويم التدريب على تطبيق المخرجات الناتجة عن العملية التدريبية، ويجب أن تكون تلك المخرجات ذات قيمة ومعنى، وواضحة وقابلة للتقييم.

أما الأهداف المرجوة من عملية تقويم التدريب فهي عديدة، أهمها:(2008) Noe

١. تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في البرنامج التدريبي.
٢. تقييم محتوى العملية التدريبية من حيث الدعم التنظيمي والإداري للعملية التدريبية، مدى توفر الموارد اللازمة للعملية التدريبية من مدربين، ومكان التدريب، وبرنامج التدريب وغيرها من العوامل التي تساهم في عملية التعلم وفي تطبيقه في العمل.
٣. تحديد جوانب الاستفادة المتحققة للمتدربين من البرنامج، وجوانب عدم الاستفادة.
٤. تساهم في تحديد العائد المادي بالمقارنة مع تكلفة تلك البرامج التدريبية.
٥. المقارنة بين تكلفة وفوائد عملية التدريب من ناحية، والاستثمار في جوانب غير تدريبية مثل اعادة هيكلة العمل، أو تحسين وسائل الإختيار.

أساليب تقويم التدريب

تتمثل أساليب تقويم العملية التدريبية في: Robbins and Decenzo (2010)

أ. طريقة تقييم الأداء ما بعد العملية التدريبية Post Training Performance Method:
وهي عملية تقييم البرناج التدريبي بناءا على مدى تحسن مقدرة الأفراد على أداء مهام عملهم بعد العملية التدريبية.

ب. طريقة تقييم الأداء قبل وبعد التدريب Pre-Post Training Performance Method:
وهي عملية تقييم البرامج التدريبية استنادا الى الفرق في أداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية.

ج. تقييم الأداء من خلال مقارنة مستوى الأداء قبل وبعد العملية التدريبية على مستوى الأفراد.

ووفقا لــ Dessler (2005) يرى أن مخرجات العملية التدريبية تقاس من خلال:

أ. ردة الفعل: أي تقييم ردة فعل المتدربين على البرنامج التدريبي ومحتواه.

ب. التعلم: اختبار المتدربين لمعرفة فيما إذا تعلموا المبادئ الأساسية والمهارات والجوانب التي كان يفترض بهم تعلمها.

ج. السلوك: سؤال المتدربين حول التغيير الحاصل في سلوكهم والناتج عن البرنامج التدريبي.

د. النتائج: سؤال المتدربين حول النتائج النهائية التي تم الحصول عليها مقارنة بأهداف التدريب التي تم وضعها مسبقا.

خامسا: التقييم

تعتبر عملية تقييم الأداء واحدة من أكثر وظائف ادارة الموارد البشرية حاجة الى مصادر معلومات دقيقة وبالنوع والكم المناسبين، الى جانب وجود مجموعة من المعايير والأسس التي يتم وفقا لها تقييم أداء الموارد البشرية داخل التنظيم، وبما يساهم في اجراء عملية تقييم ناجحة وبكفاءة وشفافية عالية.

وعلى الرغم من أهمية عملية تقييم أداء العاملين الا أنه لابد من الاشارة الى الصعوبة التي تكتنفها هذه العملية، وذلك فيما يتعلق بدرجة الدقة والغموض اللذان قد يسيطران على عملية التقييم، إذ تعد من الادوات الجوهرية التي تساهم في التعرف على كل ما يتعلق بمقاييس الاداء الفعال، ومستوى أداء الفرد وانتاجيته.

وبالتالي فإنه ينظر الى عملية تقييم الأداء على أنها عملية التقييم الرسمية والمحددة للموظفين بهدف تحديد الى أي درجة يقوم الموظف بأداء عمله بفعالية، ويرى Jones (2002) بأن عملية تقييم الأداء تهتم بتحديد أداء الموظفين، وجمع المعلومات ووضع الخطة المناسبة لتطوير الأداء.

وتعد عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة للتحقق من مدى امكانية قيام الأفراد بالعمل. ووفقا لمعايير الأداء يمكن أن ينظر اليها على أنها وسيلة مهمة للتحقق من مدى امكانية معرفة العاملين ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للاعمال التي يكلفون بها (العزاوي وجواد،٢٠١٠). ويشير الصيرفي (٢٠٠٧) الى أن عملية تقييم الأداء هي عملية قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

أهداف عملية تقييم الأداء:

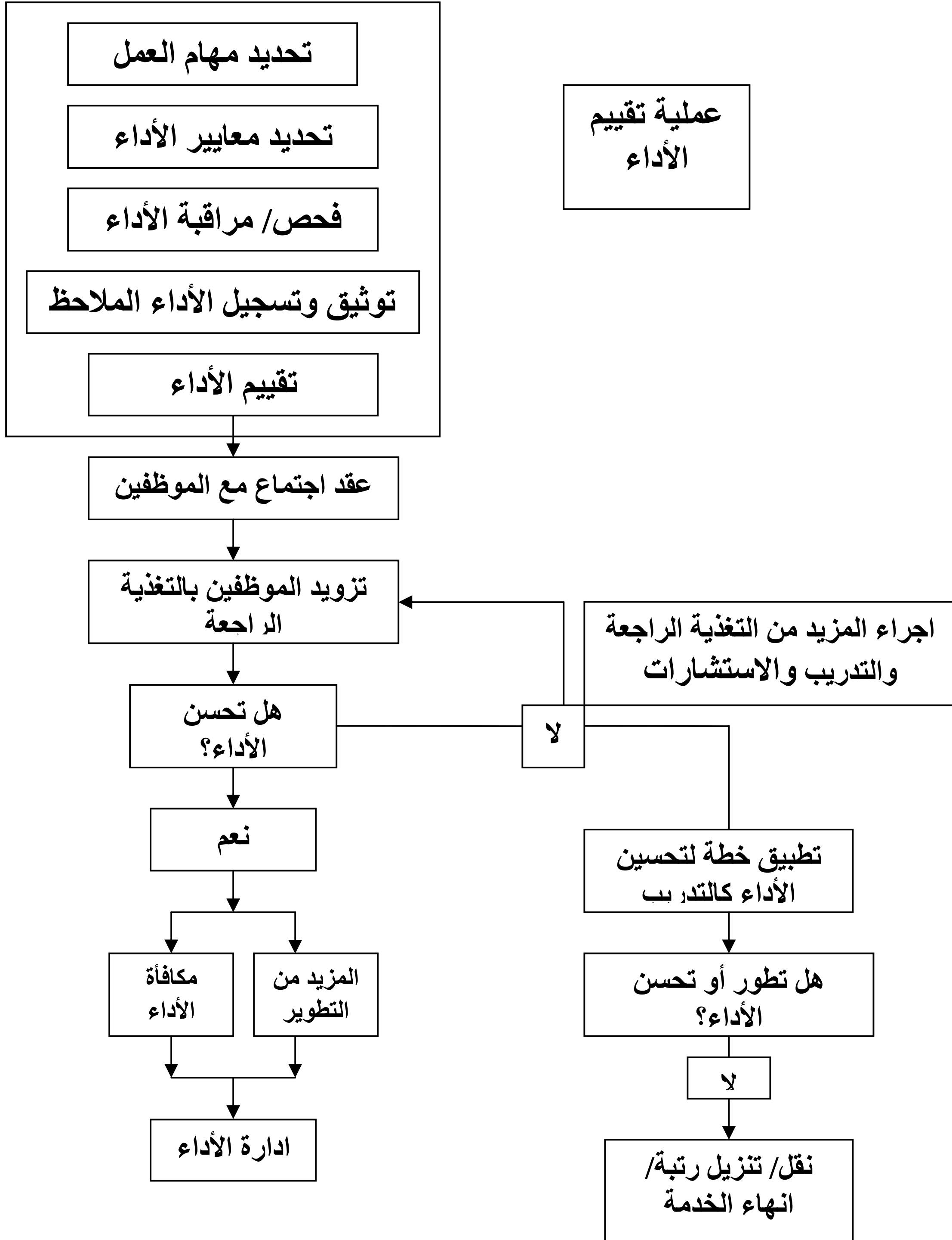
يمكن اجمال أهم أهداف عملية تقييم الأداء بمايلي:

١. مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك كون نتائجها تشكل مدخلات للقرارات الإدارية الهامة مثل الترقية أو النقل أو الاقالة (Robbins and Judge,2009)، كما تزود متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين وهل هو مرض أم غير مرض (درّة والصباغ،٢٠١٠).
٢. تحدد عملية تقييم الأداء الإحتياجات التدريبية والتطويرية لأنها تحدد ما لدى الفرد من مهارات وقدرات، وما يمكن أن يكون بحاجة لتطوير وتدريب (Robbins and Judge,2009).
٣. توفر للموظفين تغذية راجعة حول رؤية المنظمة لمستوى أدائهم (Robbins and Judge,2009)، ومدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي (درّة والصباغ،٢٠١٠) .
٤. يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين (درّة والصباغ،٢٠١٠).
٥. يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي ادارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الإختيار والتعيين في المنظمة (درّة والصباغ،٢٠١٠) .
٦. تساعد عملية تقييم الأداء كل من الادارة والموظفين على تطوير خطة لتصحيح أية أخطاء أو عجز يتم اكتشافه أثناء عملية التقييم، وتعزيز ما يقوم به العاملين بشكل سليم (Dessler,2005).

مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل تبدأ بتحديد مهام وواجبات كل وظيفة وتوضيحها، بحيث يكون كل موظف على معرفة بالمسؤوليات الموكلة اليه ، يليها وضع معايير لتقييم الأداء التي يتم وفقا لها تقييم أداء العاملين، بحيث تكون تلك المعايير واضحة ومحددة ومفهومة، وقابلة للقياس، ويكون تحديد تلك المعايير مستند الى أهداف المنظمة واستراتيجيتها وتوجهاتها، ومن ثم مراقبة أداء الموظفين أثناء أدائهم لواجباتهم، ومن ثم توثيقها وتسجيلها وحفظها للرجوع اليها وهو مايعرف بتقييم الأداء الفعلي، اذ لابد من تحديد ما يجب قياسه، وكيف، ويكون ذلك استنادا الى المعلومات التي يتم جمعها عن طريق الملاحظة، بالاضافة الى التقارير المكتوبة والشفوية، كم يتم مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مع معايير الأداء، وذلك بهدف تحديد الإنحرافات عن مستوى الأداء المحدد وفقا لمعايير الأداء، يتبعها القيام بمناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، ليكون الموظف مسؤول عما جاء في نتائج تقييمه، وحتى لاتؤثر نتائج التقييم على مستوى أداء الفرد، وأخيرا وإن أمكن يتم القيام باتخاذ خطوات تصحيحية، وذلك يكون اما بشكل مباشر عن طريق التعامل مع الاعراض، أو التركيز على الاسباب لتحديدها والعمل على تعديلها. ويوضح لنا Denisi and Griffin (2005) مراحل عملية تقييم الأداء ضمن الشكل التالي:

شكل رقم (٤): عملية تقييم الأداء في المنظمات



* المصدر: **(Denisi and Griffin, 2005)**

أساليب تقييم الأداء:

تعددت الأساليب والمقاييس المستخدمة في التنظيمات المختلفة لتقييم الأداء منها الأساليب التقليدية في التقييم وأخرى مقاييس حديثة. اما أهم هذه الأساليب فهي:

١. اسلوب الترتيب: ويشتمل هذا الاسلوب على الأنواع التالية:

أ. طريقة الترتيب البسيطة: Simple Ranking Method حيث يقوم المدير بعمل ترتيب بسيط من الاعلى للأدنى أو من الأفضل الى الأسوء للموظفين العاملين ضمن مجموعة عمل معينة أو قسم محدد (DiNisi and Griffin, 2001)، ويقوم المدير بمقارنة أداء العاملين وترتيبهم من الأفضل الى الاسوء تبعا لمستوى أدائهم (Stone,2002).

ب. طريقة المقارنة الثنائية: The Paired Comparison Method حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة مستوى أداء كل موظف مع مستوى أداء بقية الموظفين خلال فترة زمنية معينة (Stone,2002)، كما يتم تحديد عدد المرات التي كان فيها مستوى أداء الفرد الأفضل مقارنة ببقية زملائه (Robbins and Decenzo,2010).

ج. طريقة التوزيع القسري The Forced Distribution Method: هي أحد الأساليب التي تقوم على الزام المقيم على اختيار واحد من عبارتين تصفان سلوك الموظف في العمل (Robbins and Decenzo,2010).

٢. طريقة التصويت Rating method: يشتمل هذا الاسلوب على الأنواع التالية:

أ. المقياس البياني: Graphic Rating Scale يحتوي على عبارة أو سؤال حول بعض الجوانب المتعلقة بأداء الأفراد لواجبات عملهم (DiNisi and Griffin, 2001)، ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع قائمة بمجموعة من السمات ومقابلها مجموعة من الدرجات يقيم كل منها بناءا على أداء الموظف (Robbins and Decenzo,2010)، ويتم تقييم الموظف من خلال تحديد النتيجة الأفضل التي تصنف على أساسها مستوى الأداء لكل سمة ضمن القائمة الموضوعة (Dessler,2005).

ب. طريقة الحوادث The Critical Incident Method: تشتمل على توثيق لسلوكيات الموظف غير الملائمة، ويتم استعراضها مع الموظف في أوقات محددة مسبقا (Dessler,2005)، وتقوم هذه الطريقة على تقييم الأداء من خلال التركيز على سلوكيات جوهرية يتم التمييز عن طريقها بين أداء العمل بفعالية ام لا (Robbins and Decenzo,2010).

ج. مقاييس الأداء المؤكدة سلوكيا Behaviourally Anchored Rating Scales: وهي أحد وسائل تقييم الأداء التي تهدف الى الجمع بين طريقة الحوادث وتطور أبعاد سلوكية للأداء، ويركز المقيّم على تقييم السلوك أكثر من التركيز على تقييم السمات والصفات الفردية.(Robbins and Decenzo,2010)

د. الادارة بالأهداف Management By Objective: وهو عبارة عن برنامج يقوم بشكل كبير على مدى مطابقة أو تحقيق الأفراد للأهداف الشخصية للأداء (DiNisi and Griffin, 2001)، ويعرفها Robbins and Decenzo(2010) على أنها أحد وسائل تقييم الأداء التي تشتمل على وضع أهداف مشتركة وتقييمها بناءا على مدى تحقيقها. ولابد من أن تكون تلك الأهداف قابلة للقياس ويتم استعراض عملية تحقيقها بشكل دوري (Dessler,2005).

خصائص عملية تقييم الأداء:

تمتاز عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخصائص أهمها: الصيرفي (٢٠٠٧)

١. أن عملية تقييم الأداء عملية ادارية مخطط لها مسبقا.
٢. أنها عملية ايجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف.
٣. أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
٤. أن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

مشكلات عملية تقييم الأداء:

يحدد Dessler (2005) خمسة مشاكل تعترض عملية تقييم الأداء وهي:

١. عدم وضوح المعايير Unclear Standards: بحيث يعتمد التقييم على مجموعة من المعايير غير الواضحة والفضفاضة والمتداخلة.
٢. تأثير الهالة Halo Effect: تحدث هذه المشكلة عندما يقوم المشرف بتقييم العاملين تبعا لسمة واحدة، مما يؤدي الى الإنحياز وعدم أخذ بقية السمات المتوفرة لدى الفرد بعين الاعتبار.

3. النزعة المركزية Central Tendency: أي الميل نحو تقييم جميع الموظفين بنفس الطريقة، مثل أن يتم تقيمهم جميعا (جيد) أو (متوسط).
4. التساهل أو الصرامة Leniency or Strictness: هذه المشكلة تحدث عندما يكون لدى المشرف ميل نحو تقييم جميع العاملين إما تقييما عاليا أو تقييما منخفض.
5. الإنحياز Bias: وهي الميل للإنحياز وفقا للفروق بين الأفراد مثل العمر، العرق، أو النوع مما يؤثر على التقييم الذي يتلاقاه الفرد.

أما تجنب مثل هذه المشكلات فيكون من خلال:(Dessler (2005

1. فهم المشكلة وتوضيحها وإيجاد الحلول لها، حيث أن تحديد المشكلة وفهمها يساعد على حلها.
2. استخدام أداة التقييم الملائمة: اذ أن بعض ادوات التقييم تكون أثارها السلبية أقل من الادوات الأخرى التي قد ينتج عنها مشاعر سلبية لدى الموظفين.
3. تدريب المشرفين على عملية التقييم على التقليل من نسبة الخطأ التي قد تحدث أثناء عملية التقييم، والناتجة عن احدى المشكلات التي سبق ذكرها.
4. المحافظة على المذكرات التي يرد فيها كل ما يقوم به الموظف بحيث يتم الرجوع اليها عند الحاجة اثناء عملية التقييم.

سادسا: التحفيز: الماهية والمفهوم

إن نجاح المنظمة لايتوقف عند حسن الإختيار والتدريب والتقييم فحسب، وإنما يتعدى ذلك ليشمل ضرورة التركيز على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لضمان الحصول على أفضل مستويات الأداء. اذ لا تكتفي ادارة الموارد البشرية بالعمل على جذب الكفاءات من ذوي الخبرة والمهارات بل تهتم أيضا بتطوير أساليب التحفيز اللازمة التي تساعدهم على بذل أقصى مالديهم من قدرات في خدمة أهداف المنظمة وتحقيق طموحاتها.

كما أن عملية التحفيز تقترن بشكل مباشر بقدرة المنظمة على المحافظة على موظفيها من ذوي الكفاءة وبما يخدم المصالح التنظيمية. وترتبط عملية التحفيز والمكافأت بشكل مباشر مع مستوى أداء الموظفين وحافزيتهم لأداء واجباتهم، فإذا كانت تلك الحوافز مرتبطة بتحقيق مستوى عالي من الأداء فإن ذلك سيدفع العاملين للسعي الى تحقيق ذلك بهدف الحصول على تلك الحوافز والاستفادة منها.

ويعرّف التحفيز على أنه محاولة الربط بين الإنجاز والمكافأة في محاولة لزيادة الإنتاج أكثر من المعدل العادي ودفع مكافأة مقابل ذلك (الكلالدة،٢٠١٠)، ويعرف Stone (2002) التحفيز على أنه العملية التي يتم من خلالها تنشيط وتوجيه، والمحافظة على سلوك الأفراد. وهو ما يقدم من المنظمة الى الموظف سواء كان ماديا أو معنويا بهدف تعزيز سلوك معين ولزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية (جودة والزعبي، ٢٠٠٤). ويشير Vroom (1994) الى أن التحفيز عبارة عن مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيّف لإستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية الى تحقيق أهدافه الشخصية واشباع حاجاته الى المستوى المرغوب. ويعرف صالح (٢٠٠٤) الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق أهداف محددة.

ووفقا للتعريفات السابقة فإن عملية التحفيز هي عملية دورية ومستمرة تهدف الى التأثير على أداء الأفراد من خلال السعي الى تحقيق رغبات الأفراد وحاجاتهم من ناحية، ودفعهم الى تحقيق أهداف التنظيم من ناحية أخرى.

وتصنف الحوافز الى قسمين رئيسيين وهما:

أ. حوافز داخلية: وهو الرضا الناتج عن العمل نفسه، مثل أن يشعر الفرد بالفخر عن العمل الذي يقوم به، ولديه احساس بالإنجاز، أو أن يشعر بالرضا كونه جزء من فريق عمل، ومن الامثلة عليها: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، تحمل جزء أكبر من المسؤولية، فرصة التطور والنمو، وتنوع الأنشطة التي يقوم بها الفرد.

ب. الحوافز الخارجية: تعني الفوائد التي يوفرها رب العمل للعاملين وتكون عادة على شكل أموال، أو ترقية، أو فوائد أخرى، ومن أمثلتها: العلاوات، العمولة، الدفع مقابل الجدارة، المشاركة في الربح، أو امتلاك الاسهم. أما غير المادية منها مثل: ساعات الراحة، القيام بأداء مهام يفضلها الفرد، حصوله على مسمى وظيفي معين، التأمين الصحي، ساعات عمل مرنة..الخ.

أهداف برامج التحفيز:

تهدف عملية التحفيز الى تحقيق مجموعة من أهداف أهمها: (Stone (2002

١. جذب والمحافظة على الخليط المناسب وذوي الكفاءة من الموظفين.
٢. تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر، والمثابرة لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.
٣. تعزيز القيم الأساسية للمنظمة والثقافة التنظيمية المرغوب بها.
٤. توجيه وتعزيز سلوك الموظفين المرغوب به.
٥. التحكم بالتكلفة المادية لعملية التحفيز.
٦. التأكيد على المعاملة العادلة للموظفين.
٧. تعد الحوافز مقياسا دقيقا ومناسبا للأداء.
٨. تحقيق التغييرات المناسبة بناءا على مستوى الأداء كالترقية، النقل وغيرها من الأوضاع.
٩. توفر تقارير دورية حول التعوضات والأداء.

ولتطبيق خطط التحفيز بشكل فعال فلابد من اللجوء الى الطرق التالية وهي: (Dessler (2005

١. التأكد من أن التحفيز أو المكافأة تؤثر على أداء الموظفين وتحفيزهم لتحسينه، إذ لابد من أن يكون هناك علاقة واضحة بين جهد الموظفين وكمية ونوعية مخرجات العمل بحيث تكون عملية التحكم به وقياسه سهلة.
٢. ربط سياسة الحوافز مع استراتيجية المنظمة، بحيث تساهم المكافأت في تطبيق استراتيجية المنظمة مثل تحسين الأداء، أو تقليل التكاليف أو غيرها من الأهداف .
٣. التأكد من أن الجهد المبذول يرتبط بشكل مباشر مع الحوافز، بحيث تكون المكافأت موجهة بشكل مباشر نحو زيادة الإنتاجية والجودة، كما يجب أن تكون الأهداف المحددة للعاملين قابلة للتحقيق مع توفر الادوات والمعدات والتدريب اللازم لإنجاز تلك المهام.
٤. يجب أن تكون خطة الحوافز سهلة وواضحة ومفهومة من قبل الموظفين، بحيث يكون كل موظف قادر على حساب الحوافز الممنوحة لكل مستوى من الأداء.
٥. وضع معايير فعالة، بحيث تكون تلك المعايير عالية ولكن منطقية، وأن تكون الأهداف محددة بشكل واضح للموظفين مما يزيد من امكانية إنجازها بفعالية أكبر.

٦. أن تكون تلك المعايير بمثابة عقد مع الموظفين، بحيث تبقى نسبة الحوافز ثابتة، لأن تغيير نسبة الحوافز يعد العدو الأساسي لخطط التحفيز.

٧. الحصول على دعم وتأييد الموظفين للخطة، ففي حال كان هناك قيود وعقبات من قبل الموظفين سيقوض ذلك خطة التحفيز.

٨. استخدام أدوات التحفيز المناسبة، وبما يتلائم مع طبيعة الأداء المستهدف.

٩. التأكيد على النجاح على المدى القصير كالدفع للعاملين مقابل زيادة الإنتاج، وعلى المدى البعيد مثل المقترحات المتعلقة بتحسين العمل والتي تعد ضرورية لتحقيق وزيادة قيم العمل.

١٠. تبني منهج شمولي للالتزام، بحيث يتم تطوير الموظفين من خلال برامج الموارد البشرية لتعزيز شعور الالتزام لديهم، بحيث يشعرون وكأنهم شركاء في التنظيم، ويرغبون بأداء أعمالهم عن رضا.

نظريات التحفيز:

ظهرت في المرحلة الأولى أربعة نظريات رئيسية للتحفيز وهي: Robbins and Judge (2009)

أولا: سلم الحاجات Hierarchy of Needs Theory جاءت هذه النظرية لتؤكد على وجود خمسة حاجات أساسية للفرد متمثلة في:

أ. الحاجات الفسيولوجية (الجسدية): مثل المأكل والمشرب، والمأوى وغيرها من الحاجات البدنية.

ب. الحاجة الى الأمان: وتعني الحاجة الى الاحساس بالاطمئنان والحماية من أي أذى جسدي كان أم معنوي.

ت. الحاجة الى العلاقات الإجتماعية: بما فيها من الاحساس بالعاطفة والإنتماء والقبول والصداقة.

ث. الحاجة الى الاحترام: وتقسم هذه الحاجة الى عوامل داخلية مثل: احترام الذات، الحكم الذاتي، والإنجاز، أما العوامل الخارجية مثل المركز والحصول على التقدير.

ج. تحقيق الذات: وهو الدافع لدى الفرد ليصبح ماهو قادر على أن يكون عليه وتشمل النمو، تحقيق طموح الفرد، وارضاء الذات.

ثانيا: X-Y Theory وفقا لهذه النظرية فإن طبيعة الإنسان تكون وفقا لاتجاهين رئسيين احدهما سلبي (X) والذي يفترض أن العاملين لايحبون العمل، ويتسم بالخمول والكسل، ويكرهون تحمل المسؤولية، ولابد من اجبارهم ليؤدوا ما عليهم من واجبات. والإتجاه الآخر ايجابي (Y) والذي يفترض أن العاملين يحبون العمل، وهم اشخاص مبدعين، ويسعون الى تحمل المسؤولية، وقادرين على توجيه أنفسهم. ومن وجهة نظر (Douglas Mcgregor) صاحب هذه النظرية فإن نظرية (X) أكثر صلاحية من نظرية (Y).

ثالثا: نظرية العاملين أو العنصرين Two Factor Theory يفترض (Frederick Herzberg) أن علاقة الفرد بالعمل هي علاقة أساسية وحتمية، الا أن توجه الفرد نحو العمل هو الذي يحدد نجاحه أو فشله. كما تربط هذه النظرية العوامل الداخلية بشكل مباشر مع الرضا الوظيفي والمتمثلة في التطور، والتقدير، والمسؤولية، والإنجاز، وتربط بالمقابل العوامل الخارجية بعدم الرضا الوظيفي مثل: علاقة الموظفين بالمشرفين، الاجور، سياسات المنظمة، وظروف العمل.

رابعا: نظرية ماكليلاند للإحتياجات تفترض هذه النظرية أن تحقيق الإنجاز، والسلطة، والإنتماء هي حاجات أساسية وضرورية تساهم في فهم عملية التحفيز. وهو يفترض بذلك وجود ثلاث حاجات أساسية وهي:

أ. الحاجة الى الإنجاز: وهي المحرك للتفوق، وللإنجاز وفق معايير محددة، والسعي نحو النجاح. وقد حظيت هذه الحاجة على التركيز من قبل العلماء.

ب. الحاجة الى السلطة: وهي القدرة على حث الآخرين على التصرف بطريقة مختلفة عما يمكن أن يتصرفوه في ظروف مشابهة.

ج. الحاجة الى الإنتماء: وهي الرغبة بعلاقات صداقة وعلاقات شخصية مقربة.

خامسا: نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور والتي تقوم على أساس تحفيز الموظفين استنادا الى مبادئ تقسيم العمل والتخصصية، ومقاييس الوقت، والحوافز المادية. إذ يعتقد تايلور وفقا لهذه

النظرية أن المال هو المحفز الرئيسي للموظفين، وأن عدم رضا الموظفين يؤدي الى التغيب عن العمل، والاستقالة، وعدم استقرار العمل، مما يكلف المنظمة الكثير (Stone,2002).

أما حديثا فقد ظهرت نظريات للتحفيز المعاصرة وتشتمل على ست نظريات وهي: Robbins and Judge (2009)

أولا: نظرية التقييم الادراكي تشير هذه النظرية الى أن التحفيز لدى الفرد يقل عندما يتم تقديم التحفيز الخارجي لسلوك الفرد بعد أن كان قد حُفز داخليا. فمثلا عندما يقوم الفرد بإنجاز مهام وواجبات عمله نتيجة لوجود حافز داخلي لديه متمثل في رغبته واستمتاعه بالعمل، ومن ثم يتم تحفيزه خارجيا كأن يتم زيادة أجره فإن ذلك سيؤدي الى تقليل رغبة الفرد على أداء واجبات عمله، وتقليص نسبة حافزيته.

ثانيا: نظرية وضع الأهداف تشير الى أنه وعند وضع أهداف واضحة ومحددة وصعبة في نفس الوقت، مع توفر التغذية الراجعة هذا كله يؤدي الى تحسين الأداء. ويرى Edwin Locke أن الرغبة في العمل على تحقيق هدف واضح هو أفضل حافز للفرد، وكلما ازدادت صعوبة الهدف كلما زاد مستوى أداء الفرد، وتعود رغبة الفرد الى إنجاز أهداف صعبة الى كونها تشكل تحديا لدى الفرد كما أنها تحفزه لبذل أقصى ما لديه لتحقيقها، هذا بالاضافة الى كونها تجذب اهتمام الفرد بحيث يركز على أداء المهام وتبعد عنه أي تشويش، وتساعده على اكتشاف استراتيجيات جديدة لأداء مهام عمله بكفاءة أكبر.

وترتبط هذه النظرية بمفهوم الادارة بالأهداف ، وهي عبارة عن برنامج يشتمل على أهداف محددة بطريقة تشاركية، ولفترة زمنية معينة، مع توفر التغذية الراجعة حول مدى إنجاز تلك الأهداف . وهذه الأهداف الموضوعة تكون ملموسة، وقابلة للقياس، ويمكن التحقق منها.

ثالثا: نظرية الكفاءة الذاتية Self Efficacy Theory تعود هذه النظرية الى ايمان الفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء مهام وظيفته، ويرى Albert Bandure أن هناك اربعة طرق لزيادة الكفاءة الذاتية للفرد وهي:

٥. التمكين: إذا كان الفرد لديه الخبرة والمعرفة المسبقة حول كيفية أداء مهام عمله يكون لديه ثقة أكبر حول قدرته على أداء مثل تلك المهام في المستقبل.

٦. النمذجة بالإنابة: تعني أن ثقة الفرد بقدرته على إنجاز مهام معينة تزيد عندما يرى شخص آخر قادر على إنجاز تلك المهام.

ج. الاقناع اللغوي: يعني أن ثقة الفرد بنفسه وبقدرته على الإنجاز تزداد عندما يقنعه شخص آخر بأنه يمتلك المهارات اللازمة للنجاح.

د. الاثارة: تؤدي الاثارة الى تحفيز الفرد لإنجاز مهام معينة، ولكن يجب أن يكون المثير مرتبط بما هو مطلوب إنجازه وإلا فإنه سيؤثر على الأداء.

رابعا: نظرية التحفيز أو التعزيز تشير هذه النظرية الى أن السلوك يقاس بالعواقب الناتجة عنه، وتتغاضى هذه النظرية عن العوامل الداخلية بما فيها من مشاعر، واتجاهات، وتوقعات وغيرها من العوامل الادراكية لدى الفرد، وتركز على ما يترتب عن قيامه بفعل معين.

عملية التعزيز تعد مؤثرا هاما على السلوك الإنساني، لكن يؤكد الباحثون على أنه ليس العامل الوحيد المؤثر في السلوك، لأن سلوك الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز مهام معينة تتأثر بالنتائج أو العقبات التي تتبع ذلك السلوك.

خامسا: نظرية العدالة أو المساواة يرى أصحاب هذه النظرية أن العاملين يقومون بإجراء مقارنة بين مدخلات عملهم (جهد، الخبرة، التعليم، القدرات) ومخرجات عملهم (مستوى الراتب، الزيادة في الراتب، التقدير) مع ما يتلقاه الأفراد الاخرين من مخرجات مقابل مدخلات عملهم.

وقد ينتج عن هذه المقارنة تأثر حافزية الفرد لأداء مهام عمله بكفاءة، وقد تؤدي الى شعور الفرد بعدم العدالة مما يدفعه إما لتغيير مدخلات عمله كأن يبذل جهدا أقل، أو أن يغير في مخرجات عمله كأن يبذل جهد أكبر لإنتاج كميات أكثر ولكن بجودة أقل، أو أن يصور نفسه على أنه يبذل جهد أكبر من الاخرين، أو أن يشوه صورة الاخرين وأن ما يقومون به أقل من المستوى المطلوب، أو أن يقارن نفسه مع أفراد أقل كفاءة وفعالية وأنتاجية، أو قد يدفعه الى ترك عمله.

وظهر حديثا ما يعرف بالعدالة التنظيمية (Organizational Justice) وهي عبارة عن نظرة شمولية لما هو عادل في بيئة العمل، بما فيها من عدالة توزيعية، واجرائية، وتفاعلية.

أ. العدالة التوزيعية (Distributive Justice): تاريخيا كان التركيز في نظرية العدالة حول العدالة التوزيعية والتي تشير الى العدالة في قدر المكافأت والعدالة في توزيعها بين الأفراد.

ب. العدالة الاجرائية (Operational Justice): وهي العدالة المرتبطة بالعملية المستخدمة لتحديد آلية توزيع الحوافز، وتشتمل على عنصرين رئيسيين وهما: عملية التحكم ويقصد بها فرصة الفرد لتعبير عن رأيه لصناع القرار، والعنصر الآخر التوضيح ويقصد به وضوح الاسباب المتعلقة بالحوافز المقدمة للأفراد من قبل الادارة، ولابد من يتسم التوضيح بالاتساق مع كل الأفراد وباختلاف الأوقات، وأن يتسم بعدم الإنحياز بحيث تكون القرارات مستندة الى معلومات واضحة ودقيقة وقابلة للاستئناف.

ج. العدالة التفاعلية: ويقصد بها درجة التعامل مع الأفراد بكرامة واحترام واهتمام.

سادسا: **نظرية التوقعات** يرى (Victor Vroom) أن قوة ميل الفرد نحو التصرف بصورة معينة تعتمد على توقعات الفرد لقوة المخرجات أو التبعات لهذا التصرف، وعلى درجة انجذابه ورغبته بتلك المخرجات. ويفترض وجود ثلاث أشكال من العلاقات بين التصرف ومخرجاته وهي:

أ. العلاقة بين الجهد والأداء: أي أن اقتناع الفرد بأن بذل مزيد من الجهد سيقود الى أداء أفضل.

ب. العلاقة بين الأداء والمكافأت: درجة اعتقاد الفرد بأن أدائه للعمل بشكل معين سيؤدي الى الحصول على المخرجات أو النتائج المرغوب بها.

ج. العلاقة بين المكافأت والأهداف الشخصية: درجة رضا الفرد عن المكافأت وانسجامها مع رغبات الفرد وأهدافه الشخصية وحاجاته.

الفصـــل الثالـــث

تحليـــل البيانات واختبار الفرضيات

يقوم هذا الفصل على عرض وتحليل بيانات الدراسة، بما فيها من وصف لخصائص عينة الدراسة، بالاضافة لوصف اجابات عينة الدراسة على المتغيرات الكمية، والاجابة على أسئلة الدراسة، ومن ثم اختبار فرضياتها ومناقشتها.

وصف خصائص عينة الدراسة:

لوصف خصائص عينة الدراسة تم ايجاد التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة، وكانت كالتالي:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والتنظيمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	١٤٨	٦٠.٢
	اناث	٩٨	٣٩.٨
	المجموع	**٢٤٦**	%١٠٠
العمر	٢٥ سنة فأقل	٤	%1.6
	٢٦-٣٥ سنة	٩٠	%36.6
	٣٦-٤٥ سنة	٩٨	%39.8
	٤٦-٥٥ سنة	٥٢	%21.1
	٥٦ سنة فأكثر	٢	%8
	المجموع	**٢٤٦**	**%١٠٠**
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	67	%27.2
	بكالوريوس	142	%57.7
	دبلوم عالي	2	%8
	دراسات عليا	35	%14.2
	المجموع	**246**	**%100**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	٥ سنوات فأقل	9	%3.7
	٦-١٠ سنوات	82	%33.3
	١١-١٥ سنة	41	%16.7
	١٦ سنة فأكثر	114	%46.3
	المجموع	**246**	%**100**
المستوى الوظيفي	ادارة عليا	61	%24.8
	ادارة وسطى	185	%75.2
	المجموع	**246**	%**100**

يتضح لنا من الجدول رقم (٥) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع شكل الذكور منه ما نسبته (٦٠.٢%) من أفراد عينة الدراسة، وبالمقابل كانت نسبة الاناث (٣٩.٨%) من العينة، أي أن عدد العاملين من الذكور في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي يفوق عدد العاملات من الاناث، وقد يكون سبب هذا الفرق في النسبة ناتج عن سياسة الاستقطاب والتعيين المتبعة في المؤسسة، أوطبيعة الشواغر المتوفرة ومتطلبات وواجبات كل وظيفة، أو نتيجة للنظرة السائدة نحو الاناث على أنهم أقل قدرة على تولي مناصب ادارية عليا مما يقلل من اعداد الاناث مقارنة بالذكور في بيئة العمل وتحديدا في المناصب الادارية العليا.

كما ويوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين تبلغ أعمارهم (٥٦ سنة فأكثر) هو (٢)، أي ما نسبته (٨%) من حجم عينة الدراسة وهي الفئة العمرية الأقل عددا من أفراد عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية من (٢٥ سنة فأقل) اذ بلغ عددهم (٤) أفراد أي ما نسبته (١.٦%) من عينة الدراسة، أما أكبر فئة عمرية فقد كانت من الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين (٣٦-٤٥ سنة)، اذ شكلوا ما نسبته (٣٩.٨%)، وتليها الفئة العمرية من (٢٦-٣٥ سنة) والتي بلغت نسبتها (٣٦.٦%) من عينة الدراسة، مما يشير الى أن فئة الشباب تشكل الفئة الأكثر تعدادا من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي فتظهر بيانات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لمتغير المؤهل العلمي كانت من الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (57.7%) من عينة الدراسة، يليها الأفراد الحاصلين على دبلوم متوسط فما دون، اذ بلغت نسبتهم (27.2%)، أما أقل نسبة فكانت في فئة الدبلوم العالي اذ بلغت نسبتهم (8%)، وكانت نسبة الحاصلين على درجة الدراسات العليا (14.2%) وهي نسبة مرتفعة وقد توزعت بين العاملين لدى الادارة العليا، وأعلاها كانت بين العاملين في الادارة الوسطى، وتشير هذه النتائج الى أن سياسة التعيين في المؤسسة ترتكز على اختيار الأفراد الحاصلين على الدرجات العلمية المناسبة، بالاضافة للتنوع في الدرجات العلمية لدى العاملين، اذ انهم من أصحاب المؤهلات العلمية العالية ويتمتعون بالمعرفة والكفاءة اللازمة لانجاز مسؤوليات العمل.

كما أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية فقد شكل الأفراد ممن لديهم خبرة عملية من فئة (١٦ سنة فأكثر) أعلى نسبة من العاملين وهي (46.3%) من أفراد العينة، تلتها فئة الأفراد الذين تراوحت خبراتهم العملية من (٦-١٠ سنوات)، وقد بلغت نسبتهم(33.3%) من عينة الدراسة، أما الأفراد الذين تراوحت خبرتهم العملية ما بين (١١-١٥ سنة) فقد بلغت نسبتهم (16.7%) من عينة الدراسة، أما أقل نسبة كانت لفئة الأفراد الذين بلغت خبرتهم العملية (٥ سنوات فأقل) وقد شكلوا مانسبته (3.7%)، وتشير نتائج التحليل الى أن العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي هم من ذوي الكفاءة العالية، ويتمتعون بسنوات خبرة كبيرة، مما يعكس مدى كفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة، وقدرتهم على انجاز المهام المختلفة.

وأظهرت بيانات الجدول رقم (٥) فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي أن أعلى نسبة من العاملين في المؤسسة والذين استجابوا لتعبئة الاستبانة كانت من العاملين في الادارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم (75.2%) من عينة الدراسة، أما من الادارة العليا فقد بلغت نسبتهم (24.8%) من مجموع عينة الدراسة.

خصائص اجابات عينة الدراسة:

يحتوي هذا الجزء من التحليل على وصف لاجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة والتي تحتوي على المعلومات الكمية، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها.

اشتملت فقرات الاستبانة على خمسة فئات للإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (likert scale)، حيث تم ادخالها للحاسوب كما يلي:

الاجابة	**الرمز**
أوافق بشدة	٥
أوافق	٤
الى حد ما	٣
غير موافق	٢
غير موافق بشدة	١

وبناءا على الرموز التي تم اعطاؤها لكل اجابة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة بهدف التعرف على درجة الموافقة، وقد تم تقدير أهمية اجابات أفراد عينة الدراسة حسب المعادلة التالية:

(الحدود العليا – الحدود الدنيا)/ عدد المستويات

(٥-١)/٣ = ١.٣٣ وبذلك تكون مستويات التقدير كالتالي:

من (١-٢.٣٣) منخفض

من (٢.٣٤-٣.٦٦) متوسط

من (٣.٦٧-٥) مرتفع

أولا: عوامل البيئة التنظيمية الداخلية

وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل الاجابات على كل فقرة من الفقرات التي تقيس متغيرات عوامل البيئة التنظيمية الداخلية.

- **استراتيجية المنظمة وأهدافها**

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات استراتيجية المنظمة وأهدافها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
١	تعكس استراتيجية المؤسسة رسالتها ورؤيتها بوضوح.	3.94	.818	مرتفع	١
٢	يتم تطوير استراتيجية المؤسسة وأهدافها بحيث تعزز من أهمية دور مواردها البشرية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجيات والأهداف .	3.59	.885	متوسط	٢
٣	تتشارك ادارة الموارد البشرية مع ادارة المؤسسة في وضع الأهداف الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المؤسسة.	3.43	1.011	متوسط	٣
٤	تحرص استراتيجية المؤسسة على إيجاد التوافق بين التوجهات العامة للمؤسسة واستراتيجيات الموارد البشرية.	3.43	.909	متوسط	٤
	المتوسط العام	**3.60**	**.772**	**متوسط**	

يبين لنا الجدول رقم (٦) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات استراتيجية المنظمة وأهدافها، فقد جاءت الفقرة الأولى الأعلى من حيث التصنيف والأهمية اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.94) وبانحراف معياري قيمته (818.)، أما بقية الفقرات فقد كان تصنيفها متوسطا، وبلغ المتوسط الحسابي لأقلها (٣.٤٣) لكل من الفقرة الثالثة والرابعة، وقد بلغ المتوسط العام للإجابات لهذا المتغير (3.60) وبانحراف معياري بلغت قيمته (772.)، وتشير هذه النتائج الى درجة مرتفعة من وضوح استراتيجية المؤسسة وأهدافها، الا أن النتائج التحليل أكدت

على درجة متوسطة من الأهمية فيما يتعلق بتعزيز أهمية دور الموارد البشرية، ومشاركتها في وضع الاهداف الاستراتيجية، ومن حيث الحرص على أن تتناسب استراتيجية المؤسسة مع استراتيجية الموارد البشرية.

- **الثقافة التنظيمية**

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
٥	**تعكس الثقافة التنظيمية السائدة رسالة المؤسسة وأهدافها وسبل تحقيقها.**	3.56	.854	متوسط	١
٦	**تستجيب ثقافة المنظمة لمتطلبات التطور والتغير المستمر في بيئتها الداخلية.**	3.43	.804	متوسط	٢
٧	**تتوافر لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تعزز أهمية ودور ادارة الموارد البشرية.**	3.35	.917	متوسط	٣
٨	**تقوم الثقافة التنظيمية على الإهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه.**	3.29	1.062	متوسط	٤
	المتوسط العام	**3.41**	**.794**	**متوسط**	

يتضح لنا من القيم المدرجة في الجدول رقم (٧) أن الاجابات على الفقرات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية كانت جميعها متوسطة من حيث التصنيف، وقد حصلت الفقرة الخامسة على أعلى ترتيب من حيث الأهمية، تلتها الفقرة السادسة، ومن ثم السابعة والثامنة على التوالي، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية ككل (3.41)، وبانحراف معياري قدره (.794)، وتشير هذه النتائج الى أن التوجه العام للموظفين نحو الثقافة التنظيمية جاء متوسطا، مما يؤكد على درجة متوسطة من الأهمية والتصنيف، من حيث وجود ثقافة تنظيمية مشتركة بين أفراد المؤسسة تعزز من دور الأفراد وتؤكد على أهميتهم في تحقيق أهدافها، ومدى استجابتها لمتطلبات بيئتها الداخلية.

- **الهيكل التنظيمي**

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
٩	**يلجأ الرؤساء في المؤسسة بشكل مكثف الى القوانين والتعليمات الرسمية في تسيير العمل.**	3.73	1.062	مرتفع	٢
١٠	**يقوم كل قسم أو (إدراة) بتأدية مهامه دون ازدأوجية أو تداخل مع الأقسام أو (الإدارات) الأخرى.**	3.32	1.005	متوسط	٣
١١	**يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكثرة مستوياته الإدارية.**	3.78	.985	مرتفع	١
١٢	**يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات ادارة الموارد البشرية ووظائفها.**	2.96	.945	متوسط	٥
١٣	**تمارس ادارة المؤسسة مبدأ تفويض السلطة بما يخدم تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية.**	3.26	.930	متوسط	٤
	المتوسط العام	**3.41**	**.695**	**متوسط**	

تشير نتائج التحليل لفقرات الاستبانة والتي تجيب عن متغير الهيكل التنظيمي الى أن الفقرة رقم (١١) قد كانت من حيث الترتيب الأكثر أهمية، وبتصنيف مرتفع، حيث أكدت على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بكثرة مستوياته الادارية، مما يدل على طول الهيكل التنظيمي، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣.٧٨)، وبانحراف معياري قدره (٩٨٥.)، تلتها الفقرة التاسعة والتي تقيس درجة الرسمية في اجراءات العمل اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.73)، وبانحراف معياري قدره (1.062)، وبتصنيف مرتفع ايضا.أما الفقرة العاشرة فقد احتلت المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.32)، وبانحراف معياري قدره (1.005)، وتشير الى درجة متوسطة من التخصص في العمل، تلتها الفقرة الثالثة عشر حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.26)، وبانحراف معياري قدره (930.)، وتشير هذه الفقرة أيضا الى درجة متوسطة من تفويض الصلاحيات، وبلغت أقل قيمة للفقرة الثانية عشر حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.96)

وبانحراف معياري قدره (945.)، واشارت قيم هذه الفقرة الى أن درجة مرونة الهيكل التنظيمي في الاستجابة لمتطلبات ادارة الموارد البشرية جاءت متوسطة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الهيكل التنظيمي ككل (3.41) وبانحراف معياري قدره (695.)، وكان تصنيفه العام متوسط، مما يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يتسم بدرجة مرتفعة من الرسمية والبيروقراطية في اجراءات العمل، كما أن التخصصية في العمل، والمرونة، وتفويض الصلاحيات جاءت جميعها بتصنيف متوسط.

- **تكنولوجيا المعلومات**

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات تكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
١٤	تسعى المؤسسة لتوفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية.	3.65	.885	متوسط	٤
١٥	يتم اعداد البرامج التدريبية وفقا للمستجدات التكنولوجية الحديثة لمجاراتها.	3.52	.884	متوسط	٥
١٦	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة نشاطات المؤسسة المختلفة ووظائفها.	3.86	.775	مرتفع	٢
١٧	تتوفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة اللازمة لتسريع وتسهيل اجراءات العمل.	3.97	.777	مرتفع	١
١٨	يتم تحديث وتطوير نظم المعلومات بشكل مستمر.	3.76	.815	مرتفع	٣
	المتوسط العام	**3.75**	**.660**	مرتفع	

توضح نتائج الجدول رقم (٩) قيم مرتفعة للفقرات المتعلقة بمتغير تكنولوجيا المعلومات، اذ احتلت الفقرة السابعة عشر الترتيب الأول من حيث الأهمية والتي تؤكد على أن توفر الأجهزة الحديثة في المؤسسة يساهم في تسهيل اجراءات العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.97) وبانحراف معياري قدره (777.)، أما أقل قيمة فقد كانت للفقرة الخامسة عشر، اذ بلغ متوسطها

الحسابي (3.52)، وبانحراف معياري قدره (884.)، مما يشير الى درجة متوسطة من ربط البرامج التدريبية بمستجدات التكنولوجيا الحديثة. أما المتوسط العام لمتغير تكنولوجيا المعلومات فقد بلغ (3.75) وبانحراف معياري قدره (660.)، وبتصنيف مرتفع، مما يعكس اهتمام واضح من قبل المؤسسة بتحديث تكنولوجيا المعلومات وتوفيرها للعاملين لتسهيل اجراءات عملهم.

- **عوامل البيئة التنظيمية الداخلية**

ويوضح الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية، وتصنيفها وترتيبها من حيث الأهمية.

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
استراتيجية المنظمة وأهدافها	3.60	.772	متوسط	٢
الثقافة التنظيمية	3.41	.794	متوسط	٣
الهيكل التنظيمي	3.41	.695	متوسط	٤
تكنولوجيا المعلومات	3.75	.660	مرتفع	١
الكلي لعوامل البيئة التنظيمية	**3.57**	**.649**	**متوسط**	

يبين لنا الجدول رقم (١٠) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير استراتيجية المنظمة وأهدافها (3.60) وبانحراف معياري قدره (772.)، وكان تصنيف اجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المتغير متوسطا ولكنه قريب من المرتفع، أما بالنسبة لكل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي فقد بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (3.41)، وجاء تصنيفهما متوسطا، وحصل متغير تكنولوجيا المعلومات على أعلى تصنيف، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.75) وبانحراف معياري قدره (660.)، وقد احتل هذا المتغير المرتبة الاولى من حيث الأهمية وبتصنيف مرتفع مما يشير الى اهتمام المؤسسة بتحديث وتطوير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة مما يسهل أداء الموظفين لمسؤوليات عملهم بكفاءة أكبر. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لعوامل

البيئة التنظيمية ككل فقد بلغ (3.57) وبانحراف معياري قيمته (649.). وتشير هذه النتائج الى أن أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية جاء متوسطا من حيث التأثير.

ثانيا: وظائف ادارة الموارد البشرية

فيما يلي توضيح لنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس متغيرات وظائف ادارة الموارد البشرية.

- **التخطيط**

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التخطيط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
١٩	تطوّر ادارة الموارد البشرية خططا لكافة أنشطتها.	3.28	.890	متوسط	٣
٢٠	تؤدي عملية تخطيط الموارد البشرية الى إيجاد التوازن المناسب بين الموارد البشرية المتاحة وتلك المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	3.20	.900	متوسط	٤
٢١	تؤدي عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الى استقطاب الكفاءات البشرية التي تعزز من مركز المؤسسة التنافسي.	3.03	.973	متوسط	٦
٢٢	تراعى نتائج تحليل البيئة الداخلية عند صياغة استراتيجية الموارد البشرية.	3.04	.936	متوسط	٥
٢٣	يوجد وصف وظيفي واضح لدى ادارة الموارد البشرية لكل وظيفة.	3.38	1.030	متوسط	٢
٢٤	يوجد مسمى وظيفي محدد لكل وظيفة.	3.58	.973	متوسط	١
	المتوسط العام	**3.25**	**.750**	**متوسط**	

تبين لنا قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أعلاه أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم (٢٤) التي احتلت المرتبة الاولى من حيث الاهمية، والتي تشير الى وجود مسمى وظيفي واضح ومحدد، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.58) وبانحراف معياري قدره (973.)، وبتصنيف متوسط قريب الى المرتفع، تليها الفقرة رقم (٢٣) والتي أشارت أيضا لوجود وصف وظيفي واضح لكل وظيفة داخل المؤسسة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري قيمته (1.030)، وبلغت أقل قيمة للفقرة (٢١) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.03)، وبانحراف معياري قدره (973.)، وقد بلغ المتوسط العام لمتغير التخطيط (3.25)، وبانحراف معياري قدره (750.)، وجاء تصنيف هذا المتغير متوسطا، وتشير هذه النتائج الى ان اهتمام ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بعملية التخطيط لمواردها البشرية جاء بدرجة متوسطة، مما يؤثر بدوره على وظائف ادارة الموارد البشرية بدءا من نتائج عمليات الاستقطاب لذوي الكفاءة، وملئ الشواغر الوظيفية وانتهاءا بعملية التحفيز بناءا على معطيات تحليل البيئة الداخلية.

- **الاستقطاب**

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستقطاب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
٢٥	**يتم استقطاب المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف.**	3.11	1.014	متوسط	١
٢٦	**تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ الاليات المناسبة لجذب الموارد البشرية المؤهلة.**	3.07	.975	متوسط	٢
٢٧	**تحدد المؤسسة مصادر الاستقطاب (داخلية أو خارجية) تبعا لمدى ملاءمته لاستراتيجية المنظمة وأهدافها.**	3.07	.991	متوسط	٣
	المتوسط العام	**3.09**	**.911**	**متوسط**	

تشير القيم المتعلقة بمتغير الاستقطاب الى درجة متوسطة من التصنيف، اذ احتلت الفقرة رقم (٢٥) أعلى ترتيب من حيث الاهمية، والتي تشير الى اهتمام ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

بعملية استقطاب العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة الكافية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.11)، وبانحراف معياري قدره (1.014)، أما باقي الفقرات فقد جاء تصنيفها متوسطا، وبمتوسط حسابي قدره (3.07)، وقد بلغ المتوسط العام للإجابات على فقرات متغير الاستقطاب متوسطا من حيث التصنيف، وبمتوسط حسابي قدره (3.09)، وبانحراف معياري قيمته (911.)، مما يشير الى درجة متوسطة من الاهتمام باستقطاب الأفراد من ذوي الكفاءة، سواء كان ذلك عن طريق مصادر داخلية أم خارجية.

- **الاختيار**

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاختيار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
٢٨	**يتم اختيار الموظفين بشفافية ووفق أسس قائمة على الكفاءة والجدارة.**	2.70	1.118	متوسط	٤
٢٩	**تعتمد عملية الإختيار على نتائج الإختبارات التنافسية التي يتم اجراؤها.**	2.84	1.163	متوسط	٣
٣٠	**يتم شغل بعض الوظائف من خلال اختيار موظفين من داخل المنظمة .**	3.37	1.079	متوسط	٢
٣١	**يساهم الإختيار السليم للموارد البشرية على زيادة كفاءة المنظمة.**	3.54	1.155	متوسط	١
	المتوسط العام	**3.11**	**.957**	**متوسط**	

يتضح لنا من خلال ترتيب الأهمية للفقرات المتعلقة بمتغير الإختيار أن الفقرة رقم (٣١) قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وبانحراف معياري قدره (1.155)، والتي تشير الى مساهمة الإختيار السليم في زيادة كفاءة المؤسسة، أما أقل قيمة فقد كانت للفقرة رقم (٢٨) بمتوسط حسابي قيمته (2.70)، وبانحراف معياري قدره (1.118)، مما يدل على أن عملية الإختيار لا تعتمد بشكل كبير على أسس الكفاءة والجدارة، ووجود ضعف في شفافية عملية الاختيار. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لمتغير الإختيار فقد بلغ (3.11)، وبانحراف معياري

قدره (957.)، ويدل ذلك على أن عملية الإختيار تتم وفق مراحل مختلفة، إذ يتم عقد الاختبارات اللازمة لذلك، ولكن قد لا تعتمد عملية الإختيار بشكلها النهائي على اسس الكفاءة والجدارة، وانما قد تقوم على اعتبارات أخرى.

- **التدريب**

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
٣٢	**يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري.**	3.39	.983	متوسط	٤
٣٣	**يلتحق الموظف بدورة تدريبية واحدة على الأقل سنويا.**	3.59	1.083	متوسط	٢
٣٤	**يساهم التدريب في تطوير كفاءة الموظفين وتحسين ادائهم.**	3.70	.984	مرتفع	١
٣٥	**يتم تقييم فاعلية الدورات التدريبية باستمرار.**	3.55	1.012	متوسط	٣
	المتوسط العام	**3.56**	**.817**	**متوسط**	

يبين جدول رقم (١٤) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدريب، ويتضح من ترتيب الفقرات من حيث الأهمية الى أن الفقرة رقم (٣٤) قد احتلت المرتبة الاولى، وبتصنيف مرتفع، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.70)، وبانحراف معياري قدره (984.)، مما يؤكد على أهمية التدريب ومساهمته في تطوير كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم، أما الفقرة رقم (٣٢) فقد حققت أقل قيمة بمتوسط حسابي قيمته (3.39)، وبانحراف معياري قدره (983.)، مما يدل على أن تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين لا تتم بشكل دوري ومنتظم. أما بالنسبة للمتوسط العام لمتغير التدريب فقد بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.56)، وبانحراف معياري قدره (817.)، وقد جاء التصنيف العام لمتغير التدريب متوسطا قريب الى المرتفع، مما يشير الى أن اهتمام ادارة الموارد البشرية بالعملية التدريبية جاء بدرجة متوسطة، مما يؤثر على الهدف من العملية التدريبية من حيث تطوير كفاءة الموارد البشرية وزيادة فعاليتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- **التقييم**

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التقييم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
٣٦	**يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير أداء رسمية محددة.**	3.23	1.159	متوسط	١
٣٧	**يتلقى الموظفون تغذية راجعة حول مستوى ادائهم.**	2.95	1.083	متوسط	٢
٣٨	**يتم تقييم أداء الموظفين بموضوعية.**	2.76	1.135	متوسط	٣
٣٩	**يتم مناقشة الموظفين حول نتائج تقييم ادائهم.**	2.54	1.187	متوسط	٤
	المتوسط العام	**2.87**	**1.020**	**متوسط**	

تظهر قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التقييم أن أعلى قيمة حققتها الفقرة رقم (٣٦) وبمتوسط حسابي قدره (3.23)، وبانحراف معياري قدره (1.159)، حيث احتلت الترتيب الأول من حيث الأهمية، مما يدل على أن عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة تتم وفق أسس واضحة ومحددة، وقد جاءت الفقرة رقم (٣٩) في الترتيب الأخير، فقد بلغت قيمة متوسطه الحسابي (2.54) وهو أقرب من حيث التصنيف الى المنخفض، وبانحراف معياري قدره (1.187)، مما يشير الى أن عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة لا يتم مناقشة نتائجها، كما لا يتم تزويد العاملين في المؤسسة بالتغذية الراجعة حول نتائج عملية تقييم الأداء.

أما المتوسط الحسابي العام لمتغير التقييم فقد بلغ (2.87)، وبانحراف معياري قدره (1.020)، وجاء تصنيف هذا المتغير متوسطا، ويشير ذلك الى درجة متوسطة من اهتمام ادارة الموارد البشرية في المؤسسة باجراء عملية التقييم لأداء الموظفين بشكل دوري، ووفق معايير وأسس محددة.

- **التحفيز**

جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التحفيز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
٤٠	**يتم تقديم الحوافز وفقا لمستوى الأداء.**	3.37	1.138	متوسط	٢
٤١	**يتم استخدام الحوافز كأداة للمحافظة على الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة.**	3.22	1.115	متوسط	٣
٤٢	**تستند سياسة الحوافز الى أسس موضوعية.**	3.09	1.134	متوسط	٤
٤٣	**تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المعنوية للموظفين.**	3.08	1.165	متوسط	٥
٤٤	**تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المادية للموظفين.**	3.80	.996	مرتفع	١
	المتوسط العام	**3.31**	**.935**	**متوسط**	

يبين الجدول رقم (١٦) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات متغير التحفيز، حيث بلغت أعلى قيمة للفقرة رقم (٤٤) والتي احتلت الترتيب الأول من حيث الأهمية، وبمتوسط حسابي قدره (3.80)، وبانحراف معياري بلغ (996.)، مما يشير الى تصنيف مرتفع فيما يتعلق بمنح الحوافز المادية للموظفين، أما الفقرة رقم (٤٣) المتعلقة بمنح الحوافز المعنوية فقد حصلت على أقل ترتيب، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.08)، وبانحراف معياري قدره (1.165)، مما يشير الى نسبة متوسطة من الاهتمام بمنح الحوافز المعنوية للموظفين.

أما المتوسط الحسابي العام لمتغير التحفيز فقد بلغ (3.31)، وبانحراف معياري قدره (935.)، مما يدل على انتهاج سياسة محددة لتحفيز الموظفين داخل المؤسسة، وعلى وجه الخصوص منحهم الحوافز المادية لرفع مستوى أدائهم، دون التركيز على المعنوية منها.

- **وظائف ادارة الموارد البشرية**

أما نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغيرالتابع (وظائف ادارة الموارد البشرية) مجتمعة فقد كانت كما يلي:

جدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وظائف ادارة الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
التخطيط	3.25	.750	متوسط	٣
الاستقطاب	3.09	.911	متوسط	٥
الاختيار	3.11	.957	متوسط	٤
التدريب	3.56	.817	متوسط	١
التقييم	2.87	1.020	متوسط	٦
التحفيز	3.31	.935	متوسط	٢
الكلي لوظائف ادارة الموارد البشرية	**3.21**	**.732**	**متوسط**	

تشير نتائج تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد المتغير التابع الى أن تصنيف كل منها كان متوسطا، وقد احتل متغير التدريب الترتيب الأول من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.56) وبانحراف معياري قدره (817.)، تلاه التحفيز حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٣١) وبانحراف معياري قدره (٩٣٥.)، وجاء التخطيط بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٥) وبانحراف معياري بلغ (٧٥٠.)، أما أقل قيمة فقد كانت لمتغير التقييم، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢.٨٧) وبانحراف معياري قدره (١.٠٢٠)، وبالتالي كانت القيمة الكلية لمتغير وظائف ادارة الموارد البشرية من حيث المتوسط الحسابي (٣.٢١) وبانحراف معياري قدره (٧٣٢.)، وبتصنيف عام متوسط. وتشير هذه النتائج الى مدى أهمية وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، والدور الذي تقوم به لرفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وبناءا على نتائج تحليل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية) يمكن الاجابة على السؤال الثاني للدراسة: ما مدى قدرة ادارة

الموارد البشرية على أداء وظائفها بفاعلية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي؟، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الى درجة متوسطة قريبة في بعض الجوانب الى المرتفعة من التصنيف، مما يدل على أهمية دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وبأنها تقوم بدور فاعل ومؤثر على كفاءة المؤسسة، ومستوى أداء أفرادها.

تحليل نتائج الاجابة عن أسئلة الدراسة المفتوحة:

اشتملت استبانة الدراسة على سؤالين مفتوحين بهدف التعرف على كل من المعوقات التي تؤثر على أداء ادارة الموارد البشرية والمقترحات لتجاوزها، وللإجابة عن هذين السؤالين تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة وكانت نتائج التحليل كما يلي:

- **الاجابة عن السؤال الاول**: برأيك ما هي المعوقات الموجودة في بيئة عملك وتؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية؟

جدول رقم (١٨): التكرارات والنسب المئوية لمعوقات كفاءة ادارة الموارد البشرية

رقم الاجابة	الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
١	المحسوبية في التعيينات والترقية وغياب أسس الكفاءة والجدارة	٤١	٤٥.٦
٢	عدم استقرار التعليمات المتعلقة بأسس التعيين والترقية	١٤	١٥.٦
٣	المزاجية في اتخاذ القرارات	١١	١٢.٢
٤	نقص العدالة وغياب الشفافية في نتائج الامتحانات التنافسية	٨	٨.٩
٥	ارتباط العمل بالعلاقات الشخصية	٨	٨.٩
٦	عدم وجود وصف وظيفي ومسمى وظيفي محدد لكل وظيفة	٦	٦.٧
٧	ضعف الاتصال المباشر بين الادارة والموظفين	٤	٤.٤
٨	عدم منح الحوافز المعنوية للموظفين	٢	٢.٢
٩	القوانين الجديدة وتعديلاتها والتأمينات الجديدة ومداولة العمل	٢	٢.٢
١٠	الفساد الاداري	٢	٢.٢
١١	عدم استخدام مبدأ الثواب والعقاب بشكل مناسب وبما يحفز الموظفين	١	١.١

١٢	كثرة التنقلات داخل الفروع وخارجها	١	١.١
١٣	كثرة الرتب الاشرافية	١	١.١
14	عدم تكافؤ الفرص	١	١.١

يلاحظ من الجدول رقم (١٨) أن أكثر المعوقات التي تؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة كانت المحسوبية المحسوبية في التعيينات والترقية وغياب أسس الكفاءة والجدارة وبنسبة مقدارها (٤٥.٦) وهي نسبة مرتفعة، يليها عدم استقرار التعليمات المتعلقة بأسس التعيين والترقية وبنسبة قدرها (١٥.٦)، وتلاها المزاجية في اتخاذ القرارات بنسبة (١٢.٢)، ومن ثم كل من نقص العدالة وغياب الشفافية في نتائج الامتحانات التنافسية، و ارتباط العمل بالعلاقات الشخصية بنسبة بلغت (٨.٩)، كما جاء المعوق المتعلق بعدم وجود وصف وظيفي ومسمى وظيفي محدد لكل وظيفة بنسبة (٦.٧)، وتبعها ضعف الاتصال المباشر بين الادارة والموظفين بنسبة (٤.٤)، ومن ثم عدم منح الحوافز المعنوية للموظفين، و القوانين الجديدة وتعديلاتها والتأمينات الجديدة ومداولة العمل، و الفساد الاداري بنسبة (٢.٢)، وأخيرا جاء كل من معوق عدم استخدام مبدأ الثواب والعقاب بشكل مناسب وبما يحفز الموظفين، و كثرة التنقلات داخل الفروع وخارجها، و كثرة الرتب الاشرافية، وعدم تكافؤ الفرص جميعها بنفس النسبة والبالغة (١.١).

- ثانيا: الاجابة عن السؤال الثاني: ماهي اقتراحاتك لتحسين أداء ادارة الموارد البشرية في مؤسستك؟

جدول رقم (١٩): التكرارات والنسب المئوية لمقترحات تحسين أداء ادارة الموارد البشرية

رقم الاجابة	الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
١	الشفافية والموضوعية في الترقية والتعيين والعدالة في التعامل مع الموظفين	٤١	٤٥.٦
٢	اختيار الموظفين من ذوي الكفاءة والمؤهلات ذات العلاقة (الرجل المناسب في المكان المناسب)	١٩	٢١.١
٣	الالتزام بالقوانين والتعليمات والرقابة المستمرة على تنفيذها	٩	١٠.٠
٤	منح الحوافز المعنوية	٤	٤.٤

٥	تحديد أسس تقييم الموظفين، وتزويدهم بالتغذية الراجعة	٤	٤.٤
٦	المشاركة في اتخاذ القرارات	٣	٣.٣
٧	وجود وضوح في المسميات والمهام والصلاحيات الموكلة لكل موظف	٣	٣.٣
٨	تجسير الثقة والتواصل بين المديرين والموظفين	٣	٣.٣
٩	تقليل الرتب الاشرافية والعدالة في توزيعها	٢	٢.٢
١٠	محاربة الفساد الاداري	٢	٢.٢
11	وضع استراتيجية محددة لادارة الموارد البشرية بحيث تكون واضحة ومعلنة	٢	٢.٢

تشير النسب المئوية المدرجة في الجدول أعلاه أن أكثر الحلول المقترحة لتحسين أداء ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة هي الشفافية والموضوعية في الترقية والتعيين والعدالة في التعامل مع الموظفين وبنسبة (٤٥.٦)، تلاها اختيار الموظفين من ذوي الكفاءة والمؤهلات ذات العلاقة (الرجل المناسب في المكان المناسب) وبنسبة (٢١.١)، ومن ثم الالتزام بالقوانين والتعليمات والرقابة المستمرة على تنفيذها بنسبة (١٠.٠)، بالاضافة لمنح الحوافز المعنوية، وتحديد أسس تقييم الموظفين، وتزويدهم بالتغذية الراجعة بنسبة (٤.٤)، كما جاء كل من مقترح المشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود وضوح في المسميات والمهام والصلاحيات الموكلة لكل موظف، و تجسير الثقة والتواصل بين المديرين والموظفين بنسبة (٣.٣) لكل منها، أما مقترح تقليل الرتب الاشرافية والعدالة في توزيعها، و محاربة الفساد الاداري، ووضع استراتيجية محددة لادارة الموارد البشرية بحيث تكون واضحة ومعلنة بنسبة (٢.٢).

وبناءا على ما جاء في نتائج التكرارات والنسب المئوية في الجدولين (٢٢) و (٢٣) نستطيع الاجابة عن سؤال الدراسة الرابع: ما هي المعوقات التي تؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية؟ وما هي المقترحات التي تساعد على تحسين كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة؟ إذ نجد أن أهم المعوقات كانت في المحسوبية **في التعيينات والترقية وغياب أسس الكفاءة والجدارة، و عدم استقرار التعليمات المتعلقة بأسس التعيين والترقية، أما أهم المقترحات لتحسين أداء ادارة الموارد البشرية فقد كانت عن طريق** الشفافية والموضوعية في الترقية والتعيين والعدالة في التعامل مع الموظفين، واختيار الموظفين من ذوي الكفاءة والمؤهلات ذات العلاقة (الرجل المناسب في المكان المناسب، ومن ثم الالتزام بالقوانين والتعليمات والرقابة المستمرة على تنفيذها.

اختبار الفرضيات ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء اختبار كل من الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك باستخدام الاحصاء التحليلي الاستدلالي.

حيث تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Analysis)، والانحدار الخطي المتعدد (Multiple Liner Regression Analysis) بالأسلوب المتدرج (Stepwise) للكشف عن أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية مجتمعة على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Analysis)، لإختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، بهدف التعرف على أثر كل عامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، وقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (α> 0.05)، ورفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

أولا: نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية العدمية (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

الفرضية البديلة (H_{a1}): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

جدول رقم (٢٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
.753	.567	319.019	.000	17.861	.000	الرفض

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، حيث تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ (753.)، مما يشير الى أن العلاقة بين كل من المتغير المستقل (عوامل البيئة التنظيمية الداخلية)، والمتغير التابع (كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية) كانت موجبة، وهي دالة احصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة (000.) والمرافقة لقيمة F البالغة (٣١٩.٠١٩) كانت أقل من قيمة (0.05) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، كما أن قيمة مربع معامل الارتباط R^2 البالغة (567.) تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، اذ تعد قدرة متغير عوامل البيئة التنظيمية في التأثير على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية قوية، وتدل قيمة T المحسوبة (17.861) ومستوى دلالتها البالغ (000.) على وجود علاقة خطية قوية بين المتغيرين، وبناءا على هذه النتائج يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود أثر ذو دلالة أحصائية لعوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، وتعد هذه العلاقة قوية. مما يعني أن عوامل البيئة التنظيمية الداخلية تؤثر بشكل كبير على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

وللتعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية مجتمعة على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي أظهرت نتائجه القيم التالية:

جدول رقم (٢١) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	R^2 الكلية	F	Sig.	T	Sig.	نتيجة الفرضية العدمية
استراتيجية المنظمة وأهدافها	.٧٩١	.07	.630	١٠١.٠٢٣	.٠٠٠	٣.٥٩٥	.٠٠٠	الرفض
ثقافة المنظمة		.06				٤.٠٥٨		
الهيكل التنظيمي		.04				٣.٨٩٤		
تكنولوجياالمعلومات		.05				٣.٤٠٧		

تظهر البيانات في الجدول رقم (٢١) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام أسلوب (Stepwise) لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، اذ تشير قيمة معامل الارتباط والبالغة (.791) الى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، وهي علاقة ايجابية، أي أن كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تتأثر بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية، وقد بلغت أقصاها وفقا لقيمة معامل التحديد لمتغير استراتيجية المنظمة وأهدافها (.07)، ومن ثم لثقافة المنظمة (.06)، تلاها الهيكل التنظيمي (.04)، وأخيرا متغير تكنولوجيا المعلومات (.05) على التوالي، وهي نسب مرتفعة تشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، كما عبرت قيمة R^2 الكلية الى أن العوامل التي يشملها المتغير المستقل (عوامل البيئة التنظيمية الداخلية) قادرة على تفسير ما نسبته (.630) من التأثير على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية متغيرات الدراسة.

أما قيمة F المحسوبة والبالغة (101.023) ومستوى دلالتها (.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (.05) مما يعني رفض الفرضية العدمية، وتشير هذه القيمة الى أن قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بقيمة المتغير التابع كانت كبيرة، مما يعني وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، كما تشير قيمة T المحسوبة لكل عامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية ومستوى دلالتها البالغ (.000) الى وجود علاقة خطية بين كل عامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية وبين متغير كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، وبالتالي تكون النتيجة النهائية وفقا لنتائج التحليل رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية (استراتيجية المنظمة وأهدافها، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

ثانيا: نتائج تحليل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Analysis) بهدف التعرف على أثر كل عامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وبالتالي التوصل للنتائج فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الفرعية الأولى: أثر استراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

الفرضية الفرعية العدمية (H_{01-1}) : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

الفرضية الفرعية البديلة (H_{a1-1}): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

جدول رقم (٢٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر استراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
.696	.484	229.294	.000	15.142	.000	الرفض

دلت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجية المنظمة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (696.) مما يشير الى أن العلاقة كانت ايجابية، أي أن كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تزداد بازدياد وضوح استراتيجية المؤسسة وانسجامها مع استراتيجية ادارة الموارد البشرية. كما أن قيمة R^2 تشير الى قدرة متغير استراتيجية المؤسسة وأهدافها في التأثير على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تعادل ما نسبته (484.)، وتشير قيمة F المحسوبة والبالغة (229.294) ومستوى دلالتها المرافق (000.) الى وجود علاقة ارتباط قوي بين المتغيرين، وتعد هذه القيمة دالة احصائية، مما يعني وجود أثر لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبما أن قيمة T المحسوبة بلغت (15.142) وبمستوى دلالة قدره (000.) يعني ذلك وجود علاقة خطية بين المتغيرين. وبناءا عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة طهماز (٢٠٠٣)، إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين درجة وضوح مفهوم الإستراتيجية ودرجة ممارسة أنشطتها وصياغتها من ناحية وبين تحقيق عملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية من ناحية أخرى. كما تتفق مع ما جاء في دراسة فوطة (٢٠٠٨) والتي اظهرت وجود علاقة توافق قوية وذات اتجاه طردي بين كل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف ، والإستراتيجية) وبين تخطيط الموارد البشرية بعناصره (التنبؤ بالطلب، وتحليل العرض، واستراتيجيات الموارد البشرية) في الشركات المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

الفرضية الفرعية العدمية (H_{01-2}): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) للثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

الفرضية الفرعية البديلة (H_{a1-2}): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) للثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

جدول رقم (٢٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
.720	.518	262.474	.000	16.201	.000	الرفض

وفقا لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة العلاقة بين المتغيرين أو ما يعرف بمعامل الارتباط الثنائي بلغت (720.)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين كانت ايجابية، أي كلما كان هناك ثقافة تنظيمية مشتركة وواضحة كلما ازدادت كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، وهي علاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة قيمته (٠.٠٠٠)، والمرافقة لقيمة F البالغة (٢٦٢.٤٧٤) وهي أكبر من القيمة (0.05) مما يعني وجود علاقة قوية بين متغير الثقافة

التنظيمية وكفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية. كما تم حساب قيمة R^2 البالغة (518.) وهي نسبة مرتفعة تدل على قدرة متغير الثقافة التنظيمية في التأثير على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، وتبين قيمة T المحسوبة (16.201) ومستوى دلالتها (000.) وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبناءا على هذه النتيجة تم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، وهذا يؤكد على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مشتركة تعزز من اهمية ودور العنصر البشري مما يرفع من كفاءته.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة ابو جامع (٢٠٠٨)، إذ توصلت الى وجود فروق تتعلق بمتغيرالمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال الادارة وفي مجال الإبداع على درجة ادراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية، كما أن المستوى الادنى من متغيرات المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي، أكثر ادراكا للثقافة التنظيمية وأكثر امتلاكا للقدرات الإبداعية من المستوى الاعلى عموما.

وكذلك الأمر في دراسة الدويلة (٢٠٠٧) والتي أكدت وجود أثر للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموظفين، ووجود أثر لكل من (ثقافة القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين. كما أكدت دراسة عبدالله (٢٠١٠) على وجود علاقة قوية وذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية، وقد كانت ثقافة الدور الاكثر ارتباطا بالاداء، تليها ثقافة المهمة، بينما كانت ثقافة القوة الاقل ارتباطا بأداء العاملين. وبناءا على هذه النتائج نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عنصر رئيسي وهام داخل البيئة التنظيمية الداخلية وتؤثر بقوة على درجة ابداع العنصر البشري ومستوى ادائه.

كما أن دراسة الجماز (٢٠٠٧) توصلت الدراسة الى وجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (القيادة، الحوافز، سياسات الموظفين) على الأداء المؤسسي، ووجود أثر لتفويض السلطة على الأداء المؤسسي، ووجود أثر لكل من (الحوافز المادية والمعنوية، سياسات الموظفين، الإختيار والتعيين، الترقية والتدريب) على الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

الفرضية الفرعية العدمية (H_{01-3}) : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

الفرضية الثالثة البديلة (H_{a1-3}): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

جدول رقم (٢٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
.696	.485	229.471	.000	15.148	.000	الرفض

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (.696) وهي علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (.000) والمرافقة لقيمة F البالغة (229.471) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني وجود أثر كبير للثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، أما قيمة R^2 والبالغة (.485) فتشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تبين قيمة T المحسوبة والبالغة (15.148) ومستوى دلالتها (.000) على وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبناءا على هذه النتائج تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

واتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (عطاالله، ٢٠٠٨)، فقد أشارت هذه الدراسة الى الأثر الواضح للهيكل التنظيمي من حيث (الرسمية، التخصص، وهرمية السلطة، والمركزية والمهنية)على أداء الموظفين من حيث (الإنضباط، وعلاقة الموظف مع الرؤساء، وعلاقة الموظف مع الزملاء، وحجم العمل وجودة العمل)، وكفاءتهم، وعلاقاتهم داخل التنظيم، ودرجة

التزامهم، مما يعني أن مكونات الهيكل التنظيمي تؤثر بشكل مباشرعلى العنصر البشري داخل التنظيم، وتحدد حجم كفاءة عمله وفاعلية أدائه.

الفرضية الفرعية الرابعة: أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

الفرضية الفرعية العدمية (H_{01-4}): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

الفرضية الفرعية البديلة (H_{a1-4}): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

جدول رقم (٢٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية

معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
.568	.322	116.049	.000	10.773	.000	الرفض

توضح قيم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين في الجدول رقم (٢٥) والبالغة (.568)، على أن العلاقة بينهما كانت موجبة، أي أنه كلما ازداد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في تسيير العمل وتوفر قواعد البيانات اللازمة، كلما ازدادت كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، أما قيمة R^2 والبالغة (.322) فتدل على أن قدرة متغير تكنولوجيا المعلومات على التنبؤ بقيم المتغير التابع (وظائف ادارة الموارد البشرية) تعد متوسطة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (116.049) وهي ذات دلالة عند مستوى (.000)، ودلت هذه القيمة على وجود أثر للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (وظائف ادارة الموارد البشرية). أما قيمة T المحسوبة والبالغة (10.773) ومستوى دلالتها (.000) فتشير الى وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة أحصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

وتتفق هذه النتيجة التي تم التوصل اليها مع ما توصل اليه التمياط (٢٠٠٧) والتي اظهرت نتائج دراسته وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام كل من(تكنولوجيا المعلومات، الأجهزة والبرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الإنترنت، نظم المعلومات الإدارية، والتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات) على فاعلية ادارة الموارد البشرية، كما أن دراسة الفزاري (٢٠٠٩) أكدت على أهمية تطوير خطط وبرامج التعليم لمواكبة الثورة التكنولوجية المعاصرة، كما اظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ايجابية بين كل من بناء خطط وبرامج التدريب لمواكبة الثورة العلمية وبين كفاءة سياسات ادارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه التطورات المعاصرة.

إن نتائج التحليل التي تم التوصل اليها في هذا الجزء والمتعلق باختبار فرضية الدراسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تجيب عن السؤال الأول للدراسة: ما هو أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية (استراتيجية المنظمة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الإختيار، التدريب، التقييم، التحفيز) في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي؟ فلقد تبين أن هناك أثر ذو دلالة احصائية gعوامل البيئة التنظيمية الداخلية مجتمعة على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية وفقا لنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من (استراتيجية المؤسسة وأهدافها، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وفقا لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا: نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا للعوامل الديمغرافية والتنظيمية.

الفرضية العدمية(H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تعزى للخصائص الديموغرافية والتنظيمية.

الفرضية البديلة (H_{a2}): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تعزى للخصائص الديموغرافية والتنظيمية.

- **نتائج تحليل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:**

الفرضية الفرعية الأولى (H_{02-1}): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للنوع.

الفرضية الفرعية البديلة(H_{a2-1}): توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للنوع.

لإختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لكل مستوى من مستويات متغير النوع، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول رقم (٢٦) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير النوع

النوع	معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
ذكر	.814	.663	287.710	.000	16.962	.000	رفض
أنثى	.667	.445	76.984	.000	8.774	.000	رفض

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير النوع، وقد أظهرت قيمة F المحسوبة والبالغة (٢٨٧.٧١٠) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية عند الذكور، مما يعني رفض الفرضية العدمية، وقبول البديلة، كما تشير قيمة F المحسوبة والبالغة (٧٦.٩٨٤) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (0.05) الى وجود فروق

ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية عند الاناث أيضا، أما نتائج اختبار T فقد كانت دالة احصائيا عند مستوى دلالة (000.) لكلا الفئتين، وهي تشير الى وجود علاقة خطية بين المتغيرين، وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد على وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى لمتغير النوع بشقيه ذكورا واناثا. وقد يعود سبب وجود هذه الفروق تبعا لمتغير النوع نتيجة لادراك العاملين في المؤسسة (ذكورا واناثا) لطبيعة عوامل البيئة التنظيمية الداخلية التي قد تؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، وبالتالي يتأثر بها العاملين في المؤسسة ويكونوا أقدر على فهمها وتقييمها كل حسب خبراته ومعارفه.

وقد اتفقت نتائج دراسة الباحثة (Brindle, (2009 مع هذه النتيجة، حيث أظهرت النتائج أن المديرات من الإناث كن أكثر اهتماما بوظائف ادارة الموارد البشرية، بينما اظهر المدراء من الذكور في القطاع الخاص اهتماما اقل بوظائف ادارة الموارد البشرية، حيث اعتبرها المدراء من آخرالأولويات بالنسبة لهم. وقد تفاوتت وجهات نظر المدراء في القطاع الخاص (الاقل اهتماما) عن المدراء في القطاع العام (الأكثر اهتماما) نحو أهمية وظائف ادارة الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية: متغير العمر

لإختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لكل فئة من فئات متغير العمر، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

الفرضية الفرعية الثانية (H_{02-2}): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية البديلة (H_{a2-2}): توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للعمر.

جدول رقم (٢٧) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير العمر

العمر	معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
٢٥ سنة فأقل	.826	.683	4.300	.174	2.074	.174	قبول
٢٦ - ٣٥ سنة	.715	.511	92.136	.000	9.599	.000	رفض
٣٦ - ٤٥ سنة	.780	.609	149.340	.000	12.220	.000	رفض
٤٦ - ٥٥ سنة	.777	.603	75.938	.000	8.714	.000	رفض
٥٦ سنة فأكثر	١.٠٠٠	١.٠٠٠	-	-	-	-	-

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وفقا لمتغير العمر، ومن خلال استعراض قيمة F المحسوبة لفئة (٢٥ سنة فأقل) والبالغة (4.300) وبمستوى دلالة (١٧٤.) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية عند الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل). بينما تشير قيمة T المحسوبة والبالغة (٢.٠٧٤) ومستوى دلالتها (١٧٤.) الى وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

أما قيمة F المحسوبة بالنسبة للفئة العمرية (٢٦-٣٥) فقد بلغت (٩٢.١٣٦) وبمستوى دلالة (٠٠٠.)، وللفئة العمرية (٣٦-٤٥) فقد بلغت (١٤٩.٣٤٠) وبمستوى دلالة (٠٠٠.)، كما بلغت قيمة F للفئة العمرية (٤٦-٥٥) وبمستوى دلالة (٠٠٠.)، وتشير هذه القيم الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية عند

الفئات العمرية المذكورة، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن قيم T المحسوبة ومستوى دلالتها فتشير جميعها الى وجود علاقة خطية بين المتغيرين، أما بالنسبة للفئة العمرية (٥٦ سنة فأكثر) فلم يكن هناك الا مجيبين اثنين من هذه الفئة العمرية من العاملين في المؤسسة، وبالتالي لم تؤثر اجاباتهم في نتائج التحليل.

وقد يكون سبب قبول الفرضية العدمية بالنسبة للفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) عائد لقلة المام العاملين من هذه الفئة العمرية بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية التي قد تؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، بينما قد تكون بقية الفئات العمرية أكثر خبرة ومعرفة بعوامل البيئة الداخلية التي قد تؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: متغير المؤهل العلمي

ولإختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لكل مستوى من مستويات متغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{02-3}) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية البديلة (H_{a2-3}) : توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (٢٨) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
دبلوم متوسط فما دون	.695	.482	60.569	.000	7.783	.000	رفض
بكالوريوس	.771	.594	204.992	.000	14.318	.000	رفض

دبلوم عالي	-	-	-	-	-	-	-
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	.860	.739	93.464	.000	9.668	.000	رفض

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثرعوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، ومن خلال استعراض قيمة F المحسوبة نجد أنها قد بلغت لفئة (دبلوم متوسط فما دون) (٦٠.٥٦٩) وكان مستوى دلالتها (٠.٠٠٠)، ولفئة (بكالوريوس) بلغت (٢٠٤.٩٩٢) وبمستوى دلالة (000.)، أما لفئة (الدراسات العليا) فقد بلغت (٩٣.٤٦٤) وبمستوى دلالة (000.)، وتشير جميع هذه القيم على وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية عند هذه الفئات الثلاث، كما وتشير قيم T ومستوى دلالتها المرافق لها الى وجود علاقة خطية بين المتغيرين. لذا تم رفض الفرضية العدمية، وقبول فرضية الدراسة البديلة. وقد يعود وجود مثل هذه الفروقات لطبيعة المستوى التعليمي وللتباين في مؤهلات العاملين في المؤسسة، وبالتالي التنوع في معارفهم ومهاراتهم، والتي تكسبهم القدرة على تقدير أثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية. أما بالنسبة لفئة الدبلوم العالي فلقد كان عدد المجيبين من هذه الفئة اثنين فقط، لذا لم تتأثر نتائج التحليل بهاتين الاجابتين.

الفرضية الفرعية الرابعة: متغير الخبرة العملية

ولإختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لكل فئة من فئات متغير الخبرة العملية، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

الفرضية الفرعية الرابعة (H_{02-4}) : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للخبرة العملية.

الفرضية الفرعية البديلة (H_{a2-4}) : توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى الخبرة العملية.

جدول رقم (٢٩) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
٥ سنوات فأقل	.805	.649	12.932	.009	3.596	.009	رفض
٦ - ١٠ سنوات	.713	.508	82.493	.000	9.083	.000	رفض
١١ - ١٥ سنة	.684	.468	34.262	.000	5.853	.000	رفض
١٦ سنة فأكثر	.801	.642	200.538	.000	14.161	.000	رفض

يلاحظ من الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وفقا لمتغير الخبرة العملية، ومن خلال استعراض قيمة F المحسوبة ومستوى دلالتها المرافقة لها تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) ، وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للخبرة العملية، كما تشير قيم T المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق لها الى وجود علاقة خطية بين المتغيرين، وقد يعود سبب ذلك الى التباين في الخبرات العملية لدى العاملين في المؤسسة وبالتالي التباين في المامهم بأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة .

الفرضية الفرعية الخامسة: متغيرالمستوى الوظيفي

ولإختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لكل مستوى من مستويات متغير المستوى الوظيفي، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

الفرضية الفرعية الخامسة (H_{02-5}): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمستوى الوظيفي

الفرضية الفرعية البديلة (H_{a2-5}) : توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمستوى الوظيفي.

جدول رقم (٣٠) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	معامل الارتباط	R^2	F	مستوى الدلالة	إختبار T	Sig. T	نتيجة الفرضية العدمية
مدير عام	-	-	-	-	- -	-	-
مساعد (أو نائب) مدير عام	-	-	-	-	-	-	-
مدير ادارة	.817	.667	12.007	.013	3.465	.013	رفض
مدير مديرية	.853	.727	135.831	.000	11.655	.000	رفض
موظف	.724	.524	201.856	.000	14.208	.000	رفض

يلاحظ من الجدول رقم (٢٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر عوامل البيئة التنظيمية وكفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، ومن خلال استعراض قيمة F المحسوبة ومستوى دلالتها المرافقة لها تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) مما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية وقبول فرضية الدراسة البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة

التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمستوى الوظيفي، كما تبين قيم T المحسوبة ومستوى دلالتها المرافق لها على وجود علاقة خطية بين المتغيرين، وقد يكون سبب هذه الفروق عائد الى الاختلاف بخصائص المجيبين، كمؤهلاتهم العلمية، وسنوات الخبرة لكل مستوى، مما يؤدي بدوره الى بروز مثل هذه الفروق. أما بالنسبة لفئة مدير عام ومساعد (أو نائب) مدير عام فلم تستطع الباحثة أن تحصل على اجاباتهم حول فقرات الاستبانة نظرا لانشغالهم.

إن نتائج التحليل التي تم التوصل اليها في هذا الجزء والمتعلق باختبار فرضية الدراسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تجيب عن السؤال الثالث للدراسة: ما هو أثر العوامل الديمغرافية والتنظيمية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي) على العلاقة بين عوامل البيئة التنظيمية وكفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية؟ فلقد تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية تعزى لكل من متغير النوع، والعمر (ما عدا فئة ٢٥ سنة فأقل)، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج:

بناءا على تحليل البيانات تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

٤. أكدت نتائج التحليل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بكثرة مستوياته الادارية، وبدرجة مرتفعة من الرسمية في اجراءات العمل، وبتصنيف متوسط من التخصصية، وتفويض الصلاحيات، والمرونة في الاستجابة لمتطلبات الموارد البشرية، مما يؤثر بدوره على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية.

٥. التركيز على منح الحوافز المادية للموظفين أكثر من الحوافز المعنوية، ووجود معايير لتقييم الأداء، ولكن دون أن يتم مناقشة الموظفين حول نتائج تقييم أدائهم، كما أن الدورات التدريبية التي تعقد تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة، الا أن هناك غياب لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري، كما أن عملية الاختيار لا تتم وفق أسس الكفاءة والجدارة.

٦. دلت نتائج التكرارات والنسب المئوية للسؤال المفتوح الأول والمتعلق بالمعوقات المؤثرة على أداء ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الى أن المحسوبية في التعيينات والترقية وغياب أسس الكفاءة والجدارة، وعدم استقرار التعليمات المتعلقة بأسس التعيين والترقية، والمزاجية في اتخاذ القرارات، كانت من أكثر المعوقات تأثيرا على كفاءة ادارة الموارد البشرية.

٧. تأكيد ما نسبته (٤٥.٦) من أفراد عينة الدراسة على وجود المحسوبية وغياب أسس الكفاءة والجدارة في سياسات التعيين والترقية، وعدم استقرار التعليمات المتعلقة بها، والمزاجية في اتخاذ القرارات، ونقص العدالة وغياب الشفافية داخل المؤسسة.

٨. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

٩. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

١٠. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

١١. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

١٢. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي.

١٣. توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للنوع.

١٤. توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للعمر باستثناء الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل).

١٥. توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمؤهل العلمي.

١٦. توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى الخبرة العملية.

١٧. توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي تعزى للمستوى الوظيفي.

التوصيـــات:

بناءا على ما تم التوصل اليه من نتائج يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات وهي:

١. تفويض الموظفين بالمزيد من الصلاحيات، وتحقيق المزيد من التخصصية في العمل، من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد داخل المؤسسة، وزيادة مرونة الهيكل التنظيمي بما يحقق الاستجابة السريعة لمتطلبات الموارد البشرية.

٢. ضرورة التركيز على منح الحوافز المعنوية للموظفين بالتساوي مع الحوافز المادية التي تحسن من مستوى الأداء، والعمل على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة حول نتائج تقييم الأداء، وحفزهم لإجراء خطوات تصحيحية بما يحسن من مستوى أدائهم ويرفع من كفائتهم، بالإضافة الى ضرورة التركيز على اجراء عملية تحديد للإحتياجات التدريبية بشكل دوري ومستمر.

٣. ضرورة الاعتماد على أسس الكفاءة والجدارة عند اجراء كل من عمليات الاختيار والتعيين والترقية، وانتهاج سياسة أكثر شفافية وموضوعية.

٤. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر عوامل تنظيمية داخلية مختلفة لبحث أثرها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية.

٥. دراسة عوامل البيئة التنظيمية الخارجية التي تعمل في اطارها المؤسسة، للتعرف على أثرها على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية.

٦. التوسع في هذه الدراسة بحيث يشمل مجتمع الدراسة أكثر من مؤسسة من مؤسسات القطاع العام لتمكن من تعميم نتائج الدراسة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

الدوريات:

الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير والعميان، محمود، (٢٠١٠)، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الاردن، **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، المجلد(٦)، العدد(١)، ١٦٣-١٨٣.

الكتب:

الجاسم، جعفر، (٢٠٠٥)، **تكنولوجيا المعلومات**، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

الحسنية، سليم، (٢٠٠٦)، **نظم المعلومات الادارية**، دار الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

الخفاجي، نعمة والغالبي، طاهر، (٢٠٠٩)، **نظرية المنظمة مدخل التصميم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

السالم، مؤيد، (٢٠٠٥)، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد، (٢٠٠٧)، **ادارة الموارد البشرية**، ط١، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.

الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم، (٢٠٠٦)، **ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزاوي، نجم وعباس، جواد، (٢٠١٠)، **الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد، (٢٠٠٠)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان – الاردن.

الكلالدة، طاهر، (٢٠١٠)، **أساسيات ادارة الموارد البشرية**، ط١، عمان- الاردن.

المرسي، جمال الدين، (٢٠٠٣)، الادارة **الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

جودة، محفوظ والزعبي، حسن والمنصور، ياسر، (٢٠٠٤)، **منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر.

حريم، حسين، (١٩٩٦)، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل**، ط١، دائرة المكتبة الوطنية.

درّة، عبدالباري والصباغ، زهير، (٢٠١٠)، ادارة **الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي**، ط٢، دار وائل للنشر.

صالح، محمد، (٢٠٠٤)، **ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل**، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

قندلجي، عامر والجنابي، علاء الدين، (٢٠٠٩)، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط٥، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ياغي، محمد، (١٩٨٦)، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، مطابع جامعة الملك سعود.

الرسائل الجامعية:

ابو جامع، ابراهيم، (٢٠٠٨)، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم**، اطروحة دكتوراه، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

اسماعيل، محمود، (٢٠٠٩)، **أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الاردنية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

الحوري، فالح، (٢٠٠٤)، **استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الحياصات، خالد، (٢٠٠٥)، **علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية**، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

الجماز، عبدالعزيز، (٢٠٠٧)، **أثر المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

الدويلة، فهد، (٢٠٠٧)، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

المرهضي، سنان، (١٩٩٦)، **دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمأني**، أطروحة دكتوراه، بغداد، العراق.

الشطل، نجاح، (٢٠٠٧)، **أثر الأنماط القيادية على وظائف ادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

الفزاري، محمد، (٢٠٠٩)، **أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"**، اطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، سوريا.

العطوي، فاطمة، (٢٠٠٨)، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات السعودية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

باوادي، سالم، (٢٠٠٨)، **تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضرموت**، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.

بن طريف، حسام، (٢٠٠٧)، **قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

خباش، نوال، (٢٠٠٩)، **العوامل المؤثرة في تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة الاردنية: دراسة حالة على وحدة الموارد البشرية في الادارة الوسطى والعليا**، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

طهماز، رياض، (٢٠٠٣)، **واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الاردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

عبدالله، سوسن، (٢٠١٠)، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

عطاالله، حذيفة، (٢٠٠٨)، **أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

فوطة، سحر،(٢٠٠٨)، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الاردن،** أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

قصاب، ايمان، (٢٠٠٨)، **أثر تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي دراسة ميدانية (حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري)،** رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا.

ياغي، عبدالفتاح، (١٩٩٨)، **أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الاردن،** رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن.

المواقع الالكترونية:

موقع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على شبكة الاتصال الالكترونية:

http://www.ssc.gov.jo/pages.php?menu_id=47

المراجع الانجليزية

(Periodicals):

Altarawneh, Ikhlas and Al-Shqairat, Zaid, (2010), Human Resource Information Systems in Jordanian Universities, **International Journal of Business and Management,** Vol. 5, No. 10; 113-127.

Brandl, Julia, (2009), the Perceived Importance of HR Duties to Danish Line Managers, **Human Resource Management Journal**, Vol. 19 No. 2, 194-210.

Joseph, Kodjo and Dai, Changjun, (2009), HRM practices and organizational performance: an empirical analysis, **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 8, 117-127.

Vokić, Nina and Vidović, Maja, (2008), HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case, **International Atlantic Economic Society**, 304-315.

Katou, Anastasia, (2010), Test of a causal Human Resource Management-Performance Linkage Model: Evidence from the Greek manufacturing sector, **Int. Journal of Business Science and Applied Management**, Volume 6, Issue 1, 17-29.

Snape, Ed and Tom, Redman, (2010), HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis, **Journal Of Management Studies**, 47:7, 1220-1247.

Books:

Child, John, (1985), **a Guide to Problems and Practice,** 2nd ed., (London: EIBs).

Daft L. Richard, (2010), **Understanding the Theory and Design of Organizations, 10th edition**, South Western Cengage Learning.

Dessler, Gary, (2005), **human resource management**, 10th edition, Pearson education international.

DiNisi, Angelo, and Griffin, Ricky, (2001), **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, New York.

Drucker, Perter, (1954), **the Practice of Management,** (N.Y.: Harper and Row, Publishers.

Hall, Richard, (1991), **Oragization: Structure, Processes, and Outcomes,** 5th ed., Englewood cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.

Hung, Luu Nguben, (2006), Using SWOT Analysis to Understand the Institutional Environment, A Guide from the University, Vol.18, PP: 1-11, Availabe At: www.usca.edu/essays/ cited at 27/3/2007.

Ivancevich, John, (2004), **Human Resource Management**, 9th edition, McGraw Hill Company, New York.

Jones, Gareth, (2001), **Organizational Theory, Text and Cases,** 3rd ed., Prentice-Hall Inc.

Noe, Raymond, (2009), **Employee Training and Development,** 4th ed., Mc Graw-Hill International Edition.

Robbins, Stephen and Judge, Timothy, (2009), **Organizational Behavior**, 13th edition, Pearson Education International.

Robbins, Stephen, (1990), **Organization Theory, Structure, Design, and Application,** 3rd ed., Englewood cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.

Robbins, Stephen and DeCenzo, David, (2010), **Human Resource Management,** 10th ed., John Wiley and Sons, Inc.

Schein, Edgar, (1985), **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View,** Jossey – Bass Inc., Publishers.

Sekaran, Uma, (2003), **Research Methods for Business**, 4th edition, John Wiley and Son: New Delhi, India.

Sreven, Alter, (2002), **Information System: A Managerial Perspective**, 3rd ed., California: The Benjamin Cumming Publishing Co.

Stone, Raymond, (2002), **Human Resource Management**, 4th edition, John Wiley and Sons.

Stoner, James and Freeman, Edward, (1992), **Management,** 5th ed., Englewood cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc.

Vroom, Victor, (1994), **work and motivation,** 2nd ed.**,** Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

المــلاحق

ملــحق رقــم (١)

استبانـــة الدراســة

الجامعـــة الأردنيـــة

كلية الدراسات العليا

قسم/الادارة العامـــة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

تقوم الباحثة في كلية الدراسات العليا قسم الادارة العامة بإجراء دراسة بعنوأن "أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي: دراسة حالة"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

ولأغراض هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف الى جمع المعلومات اللازمة للتعرف على واقع العلاقة بين عوامل البيئة التنظيمية وكفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وعليه أرجو التكرم بوضع اشارة (√) في المربع المناسب. علما بأن هذه الاستبانة أعدت خصيصا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: سهى جابر

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع اشارة (√) امام الاجابة التي تناسبك:

النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ ٢٥ سنة فأقل ☐ ٢٦-٣٥ سنة

☐ ٣٦-٤٥ سنة ☐ ٤٦-٥٥ سنة

☐ ٥٦ سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي ☐ دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه)

الخبرة العملية:

☐ ٥ سنوات فأقل ☐ ٦-١٠ سنوات

☐ ١١-١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

☐ ادارة عليا ☐ ادارة وسطى

الجزء الثاني: ويتعلق بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية

تمثل الفقرات التالية عوامل البيئة التنظيمية الداخلية، يرجى وضع اشارة (√) في المكان الذي يعبر عن واقع هذه العوامل في مؤسستكم.

الرقم	الفقرات	درجة التطبيق				
		أوافق بشدة	أوافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
استراتيجية المنظمة وأهدافها						
١	**تعكس استراتيجية المؤسسة رسالتها ورؤيتها بوضوح.**					
٢	**يتم تطوير استراتيجية المؤسسة وأهدافها بحيث تعزز من أهمية دور مواردها البشرية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجيات والأهداف .**					
٣	**تتشارك ادارة الموارد البشرية مع ادارة المؤسسة في وضع الأهداف الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المؤسسة.**					
٤	**تحرص استراتيجية المؤسسة على إيجاد التوافق بين التوجهات العامة للمؤسسة واستراتيجيات الموارد البشرية.**					
الثقافة التنظيمية						
٥	**تعكس الثقافة التنظيمية السائدة رسالة المؤسسة وأهدافها وسبل تحقيقها.**					
٦	**تستجيب ثقافة المنظمة لمتطلبات التطور والتغير المستمر في بيئتها الداخلية.**					
٧	**تتوافر لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تعزز أهمية ودور ادارة الموارد البشرية.**					
٨	**تقوم الثقافة التنظيمية على الإهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه.**					
الهيكل التنظيمي						
٩	**يلجأ الرؤساء في المؤسسة بشكل مكثف الى القوانين والتعليمات الرسمية في تسيير العمل.**					
١٠	**يقوم كل قسم أو (إدراة) بتأدية مهامه دون ازدأوجية أو تداخل مع الأقسام أو (الإدارات) الأخرى.**					

الرقم	الفقرات	درجة التطبيق				
		أوافق بشدة	أوافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١١	**يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكثرة مستوياته الإدارية.**					
١٢	**يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات ادارة الموارد البشرية ووظائفها.**					
١٣	**تمارس ادارة المؤسسة مبدأ تفويض السلطة بما يخدم تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية.**					
تكنولوجيا المعلومات						
١٤	**تسعى المؤسسة لتوفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية.**					
١٥	**يتم اعداد البرامج التدريبية وفقا للمستجدات التكنولوجية الحديثة لمجاراتها.**					
١٦	**تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة نشاطات المؤسسة المختلفة ووظائفها.**					
١٧	**تتوفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة اللازمة لتسريع وتسهيل اجراءات العمل.**					
١٨	**يتم تحديث وتطوير نظم المعلومات بشكل مستمر.**					

الجزء الثالث: ويتعلق بوظائف الموارد البشرية

تمثل الفقرات التالية وظائف ادارة الموارد البشرية، يرجى وضع اشارة (√) في المكان الذي يعبر عن واقع هذه الوظائف في مؤسستكم.

الرقم	الفقرات	درجة التطبيق				
		أوافق بشدة	أوافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط						
١٩	**تطوّر ادارة الموارد البشرية خططا لكافة أنشطتها.**					
٢٠	**تؤدي عملية تخطيط الموارد البشرية الى إيجاد التوازن المناسب بين الموارد البشرية المتاحة وتلك المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.**					
٢١	**تؤدي عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الى استقطاب الكفاءات البشرية التي تعزز من مركز المؤسسة التنافسي.**					
٢٢	**تراعى نتائج تحليل البيئة الداخلية عند صياغة استراتيجية الموارد البشرية.**					
٢٣	**يوجد وصف وظيفي واضح لدى ادارة الموارد البشرية لكل وظيفة.**					
٢٤	**يوجد مسمى وظيفي محدد لكل وظيفة.**					
الاستقطاب						
٢٥	**يتم استقطاب المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف.**					
٢٦	**تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ الاليات المناسبة لجذب الموارد البشرية المؤهلة.**					
٢٧	**تحدد المؤسسة مصادر الاستقطاب (داخلية أو خارجية) تبعا لمدى ملاءمته لاستراتيجية المنظمة وأهدافها.**					
الإختيار						
٢٨	**يتم اختيار الموظفين بشفافية ووفق أسس قائمة على الكفاءة والجدارة.**					
٢٩	**تعتمد عملية الإختيار على نتائج الإختبارات التنافسية التي يتم اجراؤها.**					

٣٠	**يتم شغل بعض الوظائف من خلال اختيار موظفين من داخل المنظمة .**					
٣١	**يساهم الإختيار السليم للموارد البشرية على زيادة كفاءة المنظمة.**					
الرقم	**الفقرات**	درجة التطبيق				
		أوافق بشدة	**أوافق**	**الى حد ما**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
التدريب						
٣٢	**يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري.**					
٣٣	**يلتحق الموظف بدورة تدريبية واحدة على الأقل سنويا.**					
٣٤	**يساهم التدريب في تطوير كفاءة الموظفين وتحسين ادائهم.**					
٣٥	**يتم تقييم فاعلية الدورات التدريبية باستمرار.**					
تقييم الموظفين						
٣٦	**يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير أداء رسمية محددة.**					
٣٧	**يتلقى الموظفون تغذية راجعة حول مستوى ادائهم.**					
٣٨	**يتم تقييم أداء الموظفين بموضوعية.**					
٣٩	**يتم مناقشة الموظفين حول نتائج تقييم ادائهم.**					
التحفيز						
٤٠	**يتم تقديم الحوافز وفقا لمستوى الأداء.**					
٤١	**يتم استخدام الحوافز كأداة للمحافظة على الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة.**					
٤٢	**تستند سياسة الحوافز الى أسس موضوعية.**					
٤٣	**تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المعنوية للموظفين.**					
٤٤	**تقوم المؤسسة بمنح الحوافز المادية للموظفين.**					

برأيك ما هي المعوقات الموجودة في بيئة عملك وتؤثر على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية؟

....

ماهي اقتراحاتك لتحسين أداء ادارة الموارد البشرية في مؤسستك؟

ملحق رقم (٢)

أسماء المحكمين

اسم المحكم	الجهة
الدكتور ربحي الحسن	الجامعة الأردنية
الدكتور محمد الحنيطي	الجامعة الأردنية
الدكتور راتب صويص	الجامعة الأردنية
السيد محمود أبو فارس	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة	جامعة مؤتة
السيدة حنان الزبون	مديرة ادارة الموارد البشرية/ المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

"THE EFFECT OF INTERNAL ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT ON THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS IN SOCIAL SECURITY CORPORATION: CASE STUDY"

By

Suha Mahmoud Jaber

Supervisor

Dr. Musa Elozi, Prof.

Abstract

This study aimed to examine the effect of internal organizational environment (organization strategy and goals, organization culture, organization structure, and information technology) on the efficiency of human resource management functions (planning, recruitment, selection, training, appraisal, and rewrdas) at Social Security Corporation in Jordan.

To achieve the objectives of this study the researcher developed a questionnaire that consisted of 3 parts: the first part consists of general information that is related to the organizational and demographic factors, the second part contains of two sections, the first one consists of (18) questions that cover four factors of internal environment, and the other one consists of (25) questions which cover six functions of human resource management, the third part contains of two open questions about the obstacles facing human resource management, and proposals to raise its efficiency. The questionnaire was

distributed to a sample of (254) employee in different branches in the capital Amman, from upper level, and middle level, (246) questionnaires were returned, and were subjected to the appropriate statistical analysis to analyze the data and test the hypotheses of the study.

This study reached the following main results:

1. There is a statistically significant effect for internal organizational environment on the efficiency of human resource management functions in Social Security Corporation.
2. There is a statistically significant effect for the following internal organizational environment factors (organization strategy and goals, organization culture, organization structure, and information technology) on the efficiency of human resource management functions in Social Security Corporation.
3. There are significant differences in the effect of internal organizational environment on the efficiency of human resource management functions in Social Security Corporation which can be attributed to the following organizational and demographic factors (gender, age except the age group 25 years old or less, educational level, experience, and job level).

Based on these results, the following recommendations are presented:

1. The need to focus on each of these processes: delegation of authority, specialization, and to increase moral incentives, discussing the results of performance evaluation with the employees, specify training needs periodically, and the need to rely on the basis of merit and efficiency when conducting selection, recruitment, and promotion processes.
2. Conduct further studies on the impact of different internal organizational factors on the efficiency of human resource management functions.

3. Study of external environmental factors in which it operates the institution, to identify the impact of them on the efficiency of the functions of Human Resource Management.
4. Expansion in this study so the community of the study include more than an institution of the public sector to be able to generalize the results of the study.